

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

**Departamento de Derecho Internacional Público y Relaciones
Internacionales (Estudios Internacionales)**



TESIS DOCTORAL

**Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el
desarrollo: un análisis del caso español**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Florencio Martín Gudiño

Director

José Ángel Sotillo Lorenzo

Madrid, 2015

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

**DEPARTAMENTO DE DERECHO INTERNACIONAL PÚBLICO Y RELACIONES
INTERNACIONALES (ESTUDIOS INTERNACIONALES)**



**Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el
desarrollo: un análisis del caso español**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Florencio Martín GUDIÑO

DIRECTOR

Dr. José Ángel SOTILLO LORENZO

Madrid, junio de 2015

ISBN: En trámite

© Florencio Martín Gudiño, 2015



Universidad Complutense de Madrid

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología

Departamento de Derecho Internacional Público
y Relaciones Internacionales (Estudios Internacionales)

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Florencio Martín GUDIÑO

BAJO LA DIRECCIÓN DEL DOCTOR

José Ángel SOTILLO LORENZO

Madrid, 2015

Sed fugit interea, fugit irreparabile tempus

Virgilio, Geórgicas

Nota sobre el uso del lenguaje

El autor considera que el uso de lenguaje no debe provocar o implicar diferencias y discriminación entre sexos. La mejor manera de conseguir este objetivo en castellano es todavía objeto de discusión entre lingüistas y especialistas en género. En este documento se ha optado, siempre que ha sido posible, por utilizar expresiones abarcadoras como “persona responsable de tomar decisiones” o “equipo de evaluación”. En ocasiones, sin embargo, se ha utilizado el genérico masculino habitual con la finalidad de aligerar la lectura, sin que esto responda a un intento deliberado de marginación de las mujeres.

ÍNDICE GENERAL

Listado de acrónimos y siglas.....	vii
Resumen ejecutivo.....	xi
Executive summary	xiii
1. Introducción	1
1.1. Objetivo, antecedentes, relevancia y originalidad.....	1
1.2. Estructura de la memoria	7
1.3. Reconocimientos y agradecimientos	9
Primera parte - Planteamientos teóricos y metodológicos	13
2. Marco conceptual	15
2.1. Evaluación	15
2.2. Evaluación y aprendizaje.....	18
2.3. Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo	22
2.4. El marco conceptual en síntesis	25
3. Revisión de la literatura	27
3.1. Sobre evaluación de políticas públicas y cooperación para el desarrollo.....	27
<i>El desarrollo de la evaluación como disciplina y como práctica</i>	<i>28</i>
<i>La evaluación y la cooperación para el desarrollo</i>	<i>36</i>
<i>Evaluación y eficacia de la ayuda</i>	<i>42</i>
3.2. Sobre la utilización de la evaluación para el aprendizaje	52
<i>Los distintos usos posibles de la evaluación.....</i>	<i>54</i>
<i>Factores que promueven o impiden la utilización.....</i>	<i>60</i>
3.3. Sobre la evaluación en la Cooperación Española.....	69
<i>Las primeras referencias</i>	<i>69</i>
<i>La evaluación y las ONGD españolas</i>	<i>72</i>
<i>La evolución reciente y la situación actual.....</i>	<i>75</i>
4. Modelo de análisis y método de investigación	85
4.1. Modelo analítico e hipótesis de trabajo	86
4.2. Método de la investigación y fuentes de información	90
4.3. Limitaciones	96
Segunda Parte – Discusión de los resultados de la investigación	101
5. La institucionalización de la evaluación en la Cooperación Española	103
5.1. Desarrollo de la Cooperación Española y de su sistema de evaluación.....	106
5.2. La política de evaluación en España en perspectiva comparada	118
5.3. Capacidad para la evaluación y el aprendizaje	134
5.4. Planificación estratégica de evaluaciones con criterios de utilidad.....	152
5.5. Gestión de las evaluaciones y control de calidad	166
5.6. Promoción de la utilización y la influencia de la evaluación	186
5.7. Conclusiones preliminares sobre la institucionalización de la evaluación.....	201
6. Orientación de las evaluaciones realizadas al aprendizaje y a la utilización	205
6.1. Datos generales sobre las evaluaciones en la Cooperación Española	208
<i>Cobertura (qué se evalúa).....</i>	<i>208</i>
<i>Agentes (quién evalúa)</i>	<i>213</i>
<i>Métodos (cómo se evalúa, con una referencia especial a la evaluación de impacto)</i>	<i>219</i>
6.2. La preparación de la evaluación y los términos de referencia.....	224
<i>El proceso: participación y consulta con partes interesadas.....</i>	<i>225</i>
<i>Los productos: términos de referencia.....</i>	<i>229</i>

6.3.	La ejecución de la evaluación y la presentación de sus resultados	240
	<i>El proceso: cómo y cuándo se realiza la evaluación</i>	<i>241</i>
	<i>Los productos: informes y recomendaciones.....</i>	<i>247</i>
	<i>Análisis y valoración de las recomendaciones.....</i>	<i>269</i>
6.4.	Conclusiones preliminares sobre la utilidad de las evaluaciones.....	282
7.	Indicios y evidencias de utilización de las evaluaciones	289
7.1.	Percepción y testimonios de usuarios sobre utilidad y utilización de evaluaciones	290
7.2.	Casos de utilización	297
	<i>La utilización de la evaluación para los Planes Directores</i>	<i>299</i>
	<i>La utilización de la evaluación para la definición de estrategias.....</i>	<i>304</i>
	<i>La utilización de la evaluación para la planificación por país.....</i>	<i>310</i>
	<i>La utilización de la evaluación en proyectos, programas e instrumentos</i>	<i>318</i>
7.3.	Conclusiones preliminares sobre la utilización de las evaluaciones.....	327
8.	Conclusiones.....	333
8.1.	Institucionalización de la evaluación en la Cooperación Española: avances y desafíos	334
8.2.	Factores que han afectado el aprovechamiento de las evaluaciones	339
8.3.	Algunas sugerencias para la Cooperación Española.....	342
8.4.	Ideas sobre futuras investigaciones en este campo.....	344
8.5.	Reflexiones finales: la evaluación en tiempos de crisis económica.....	345
	Bibliografía	353
	Libros, artículos y ponencias.....	353
	Documentos oficiales de organizaciones de cooperación y desarrollo	363
	Anexos	367
A.	Fuentes documentales	369
	<i>A.1. Evaluaciones revisadas.....</i>	<i>369</i>
	<i>A.2. Documentos revisados para el análisis de utilización de las evaluaciones.....</i>	<i>381</i>
B.	Fichas de análisis de evaluaciones.....	391
C.	Encuesta a usuarios	481
	<i>C.1. Características técnicas</i>	<i>481</i>
	<i>C.2. Cuestionario.....</i>	<i>482</i>
	<i>C.3. Resumen de las respuestas recibidas</i>	<i>492</i>
D.	Entrevistas realizadas	510

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Modelo analítico.....	88
Diagrama 2. Contenidos de las políticas de evaluación	119
Diagrama 3. Conocimiento de la política de evaluación de 2013.....	132
Diagrama 4. Importancia de propósitos de la evaluación para usuarios potenciales	133
Diagrama 5. Formación de promotores de evaluación en la Cooperación Española	151
Diagrama 6. Conocimiento del Plan Bienal de Evaluación 2013-2014	156
Diagrama 7. Evaluaciones planificadas en 2013-14 por tipo y país.....	164
Diagrama 8. Conocimiento del Manual de Gestión de Evaluaciones de 2007	171
Diagrama 9. Conocimiento de la Guía de Evaluaciones de ONGD de 2012	173
Diagrama 10. Participación de países socios en el proceso de evaluación.....	178
Diagrama 11. Conocimiento de la base de datos de evaluaciones.....	198
Diagrama 12. Importancia relativa de fuentes de conocimiento	206
Diagrama 13. Factores que podrían facilitar la utilización de la evaluación.....	207
Diagrama 14. Valoración informes de evaluación (total), por tipo de evaluación	258
Diagrama 15. Valoración de informes por criterio de análisis y tipo de evaluación (promedios)	260
Diagrama 16. Percepción sobre calidad de evaluaciones en la AECID	266

Diagrama 17. Distribución de la valoración de TdR y de informes de evaluación	268
Diagrama 18. Valoración de recomendaciones (total), por tipo de evaluación.....	272
Diagrama 19. Valoración de recomendaciones por criterio y tipo de evaluación	273
Diagrama 20. Distribución de valoración de informes y de recomendaciones.....	281
Diagrama 21. Tipos de evaluación más conocidos y utilizados.....	291
Diagrama 22. Percepción de utilidad de evaluaciones (n = 44)	292
Diagrama 23. Usos de la evaluación de acuerdo con usuarios potenciales.....	293
Diagrama 24. Factores que han facilitado u obstaculizado el uso de las evaluaciones	296

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas e hipótesis de trabajo	89
Tabla 2. Criterios para el análisis del sistema de evaluación	91
Tabla 3. Criterios para revisión de términos de referencia e informes.....	94
Tabla 4. Resumen del método de investigación.....	96
Tabla 5. Desarrollo cronológico de la Cooperación Española y su sistema de evaluación (1998-2014) ..	115
Tabla 6. Valoración del funcionamiento de la DEGCO en 2013 y 2014.....	143
Tabla 7. Situación del Plan Bienal de Evaluación 2013-2014 a finales de 2013	155
Tabla 8. Vinculación de evaluaciones centralizadas 2013-14 con el IV Plan Director	159
Tabla 9. Conocimiento del manual de 2007 entre gestores de evaluaciones.....	172
Tabla 10. Mecanismos y ejemplos de promoción de uso directo	190
Tabla 11. Actividades y ejemplos de promoción de uso indirecto.....	195
Tabla 12. Cobertura de evaluaciones según entidad canalizadora de cooperación	211
Tabla 13. Frecuencia de participación en evaluaciones (organizaciones y personas)	217
Tabla 14. Composición de equipos de evaluación (número de personas).....	218
Tabla 15. Criterios y consideraciones para la revisión y valoración de los TdR	231
Tabla 16. Análisis de los TdR: estadística descriptiva de la puntuación total	233
Tabla 17. Puntuación promedio de criterios de valoración de TdR	233
Tabla 18. Valoración de TdR de evaluaciones centralizadas según año y criterio (promedios).....	238
Tabla 19. Valoración de TdR de evaluaciones operativas de la OTC Perú y de otras unidades	239
Tabla 20. Técnicas de recopilación y análisis de información mencionadas en informes de evaluación	244
Tabla 21. Informes analizados por tipo de producto y organización promotora.....	249
Tabla 22. Criterios y consideraciones para la revisión y valoración de los informes	252
Tabla 23. Distribución de informes por promotor y valoración total	259
Tabla 24. Valoración de informes de evaluaciones centralizadas según año y criterio (promedios)	264
Tabla 25. Comentarios de personal de la AECID sobre calidad de evaluaciones	267
Tabla 26. Criterios y consideraciones para la revisión y valoración de las recomendaciones	270
Tabla 27. Ejemplos de recomendaciones con problemas de formulación.....	274
Tabla 28. Valoración de recomendaciones de evaluaciones centralizadas según año y criterio.....	279

ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1. Evidencias de utilización instrumental de evaluaciones en la formulación del tercer Plan Director de la Cooperación Española	301
Recuadro 2. Indicios de utilización conceptual de evaluaciones para la elaboración del cuarto Plan Director de la Cooperación Española	303
Recuadro 3. Evidencias de utilización instrumental y conceptual de dos evaluaciones para la estrategia de la Cooperación Española en Patrimonio Cultural (2004).	304
Recuadro 4. Indicios de utilización conceptual de la evaluación sobre las actuaciones de la AECID en el sector agua para la preparación del plan de actuación sectorial de la Agencia.....	308
Recuadro 5. Indicios de utilización conceptual de evaluaciones para el desarrollo de herramientas para la acción multilateral de la Cooperación Española.	309
Recuadro 6. Evidencias de utilización conceptual e instrumental de las evaluaciones de país en los lineamientos generales para la cooperación hispano-peruana.	311
Recuadro 7. Indicios de utilización conceptual de la evaluación de la Cooperación Española en México.....	313
Recuadro 8. Indicios de utilización conceptual de la evaluación de la Cooperación Española con Angola.	314

Recuadro 9. Indicios de utilización instrumental de la evaluación de la Cooperación Española en Bolivia de acuerdo con los criterios de la Declaración de París.....	315
Recuadro 10. Indicios de utilización instrumental de la evaluación país para el desarrollo del MAP en Uruguay.	315
Recuadro 11. Indicios de utilización instrumental de la evaluación intermedia del PAEBA para la mejora del programa.	319
Recuadro 12. Indicios de utilización instrumental de la evaluación intermedia del proyecto de promoción de un polo de desarrollo integral en Tiguent, Mauritania.	320
Recuadro 13. Evidencias de utilización instrumental de la evaluación de la primera fase del proyecto de apoyo institucional a la agencia de la cuenca hidrográfica de Loukkos, Marruecos, para el diseño de una segunda fase.	320
Recuadro 14. Indicios de utilización instrumental de la evaluación del proyecto de desarrollo de piscifactorías en Namibia.....	321
Recuadro 15. Evidencias de utilización instrumental de la evaluación del programa de asociación – público privada para el desarrollo en Acobamba, Perú.....	322
Recuadro 16. Indicios de utilización conceptual de la evaluación del área de género en Nicaragua para la elaboración de un plan de acción en la OTC.	322
Recuadro 17. Indicios de utilización conceptual de la evaluación sobre el programa de género en Colombia para la elaboración de un Plan de Actuación Sectorial nacional.	323
Recuadro 18. Evidencias de utilización instrumental de la evaluación del programa de erradicación del trabajo infantil en América Latina para su reformulación y ejecución.	323
Recuadro 19. Indicios de utilización instrumental de la evaluación del modelo de gestión del Fondo de Cooperación AECID- SICA.....	324
Recuadro 20. Indicios de utilización instrumental de la evaluación del programa de ayudas a ONGD para la revisión de la estrategia de concesión de subvenciones.	325

LISTADO DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ACDI	<i>Agence Canadienne de Développement International</i> - Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (existente hasta 2013, posteriormente subsumida en el Departamento de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá)
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional (1988- 2007, en la actualidad AECID)
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (denominación empleada desde 2007)
AEVAL	Agencia de Evaluación y Calidad de los Servicios (España)
AFD	<i>Agence Française de Développement</i> – Agencia Francesa de Desarrollo
AGE	Administración General del Estado
AIDCO	Dirección General de Desarrollo y Cooperación de la Comisión Europea (también EuropeAid)
ALNAP	<i>Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action</i> - Red de Aprendizaje Activo sobre Rendición de Cuentas y Desempeño en la Acción Humanitaria
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
APPD	Alianza público – privada para el desarrollo
BM	Banco Mundial
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE)
CCD	Consejo de Cooperación al Desarrollo (España)
CECOD	Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Universidad CEU San Pablo y Fundación CODESPA, España).
CEDEAL	Centro Español de Estudios de América Latina
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (ONU)
CICD	Comisión Interterritorial de Cooperación para el Desarrollo (España)
CIPCD	Comisión Interministerial para la Cooperación al Desarrollo (España)
CLEAR	<i>Regional Centers for Learning on Evaluation and Results</i> – Centros Regionales para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados
CONFOCOS	Confederación de Fondos de Cooperación y Solidaridad (España)
CRUE	Conferencia de Rectores de Universidades Españolas
DANIDA	Agencia de cooperación al desarrollo de Dinamarca, dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores
DEGCO	Dirección de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión de Conocimiento (SECIPI, MAEC, desde 2012, España)

DEP	Documento de Estrategia País (de la Cooperación Española)
DEReC	<i>DAC Evaluation Resource Centre</i> – Centro de Recursos de Evaluación del CAD (OCDE)
DINAE-MTSS	Dirección Nacional del Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Uruguay)
DFAT	<i>Department of Foreign Affairs and Trade</i> – Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio (Australia)
DFATD	<i>Department of Foreign Affairs, Trade and Development</i> – Ministerio de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo (Canadá).
DfID	<i>Department for International Development</i> – Departamento para el Desarrollo Internacional (Reino Unido)
DGPOLDE	Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (MAEC, SECI, 2005-2012, España)
EML	Enfoque del marco lógico
EuropeAid	Dirección General de Desarrollo y Cooperación de la Comisión Europea (también AIDCO)
EVALNET	Red de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
FAD	Fondo de Ayuda al Desarrollo (España)
FCAS	Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (AECID, España)
FEMP	Federación Española de Municipios y Provincias
FIIAPP	Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (España)
F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Cooperación Española, PNUD).
FONCHIP	Fondo de Cooperación Hispano Peruano (AECID, Perú)
FONPRODE	Fondo para la Promoción del Desarrollo (AECID, España)
GAO	<i>General Accounting Office</i> – Tribunal General de Cuentas (Estados Unidos)
GTEC	Grupo de Trabajo de Eficacia y Calidad de la Ayuda (AECID, España)
ICAI	<i>Independent Committee on Aid Impact</i> - Comité Independiente sobre Impacto de la Ayuda (Reino Unido)
ICEI	Instituto Complutense de Estudios Internacionales (UCM, España)
IDR	Instituto de Desarrollo Regional (Universidad de Sevilla, España)
IECAH	Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria
IOB	<i>Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie</i> - Departamento de Evaluación de Operaciones y Políticas del Ministerio de Asuntos Exteriores, Países Bajos

IOCE	<i>International Organisation for Cooperation in Evaluation</i> - Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación
IPA	<i>Innovations for Poverty Action</i> – Innovaciones para la Acción contra la Pobreza (organización no gubernamental internacional)
IPDET	<i>International Program for Development Evaluation Training</i> – Programa internacional para la formación en evaluación del desarrollo (Banco Mundial y <i>Carleton University</i> , Canadá)
IPEC	<i>International Programme on the Elimination of Child Labour</i> - Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (OIT)
IUDC	Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (UCM, España)
MAE	Ministerio de Asuntos Exteriores (España, denominación empleada hasta 2004)
MAEC	Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (España, denominación empleada desde 2004)
MAP	Marco de Asociación País (de la Cooperación Española)
MOPAN	<i>Multilateral Organization Performance Assessment Network</i> – Red para la Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales
MTIN	Ministerio de Trabajo e Inmigración (España)
NONIE	<i>Network of Networks for Impact Evaluation</i> – Red de Redes para la Evaluación de Impacto
NORAD	Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OEA	Organización de Estados Americanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
ONGD	Organización no gubernamental de desarrollo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPE	Oficina de Planificación y Evaluación (MAE, SECIPI, 1988-2004, España)
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OTC	Oficina Técnica de Cooperación (AECID, España)
PACI	Planes Anuales de Cooperación Internacional (España)
PAE	Plan de Actuación Especial (de la Cooperación Española)
PAS	Plan de Actuación Sectorial (AECID, España)
PIB	Producto interno bruto

PAEBA	Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos (Cooperación Española)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPL/LER	<i>Bureau of Policy, Planning and Learning, Office of Learning, Evaluation and Research</i> – Unidad de Política, Planificación y Aprendizaje de la Oficina de Aprendizaje, Evaluación e Investigación (USAID, Estados Unidos)
ROM	<i>Results oriented monitoring</i> – Seguimiento orientado a resultados (Comisión Europea)
SADEV	<i>Swedish Agency for Development Evaluation</i> – Agencia Sueca para la Evaluación del Desarrollo
SECI	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (MAEC, 2004-2012, España)
SECIPI	Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (MAE, hasta 2003) – Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (MAEC, desde 2012, España)
SEE	Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SGCID	Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (MAEC, SECIPI, desde 2012, España)
SGPEPD	Subdirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (MAEC, SECI, 2004, España), convertida en Dirección General a partir de 2005 (DGPOLDE).
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SIEF	<i>Strategic Impact Evaluation Fund</i> – Fondo Estratégico para la Evaluación de Impacto (Banco Mundial). La misma sigla corresponde a <i>Spanish Impact Evaluation Fund</i> , Fondo Fiduciario Español para la Evaluación de Impacto, gestionado también por el BM, existente hasta 2012 y precursor del SIEF actual.
SWAP	<i>Sector-wide approach</i> – Enfoque sectorial
TdR	Términos de referencia
UCM	Universidad Complutense de Madrid (España)
UNEG	<i>United Nations Evaluation Group</i> – Grupo de Evaluación de Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
UPEC	Unidad de Planificación, Eficacia y Calidad de la Ayuda (AECID, España)
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> - Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

Esta memoria de investigación analiza la utilización de la evaluación para el aprendizaje y la toma de decisiones en la cooperación internacional para el desarrollo de España. Su objetivo principal es realizar un aporte significativo al conocimiento de un tema poco tratado en la literatura, desde la tradición de estudios empíricos sobre el uso de la evaluación para la formulación y ejecución de políticas públicas.

El tema es relevante y actual. En los últimos quince años la Cooperación Española ha desarrollado un sistema para la gestión de evaluaciones que ha generado una gran cantidad de información. Las evaluaciones son realizadas con el fin de ser empleadas para promover cambios en planes, programas o instrumentos, por lo que resulta esencial analizar hasta qué punto este objetivo ha sido logrado para determinar la eficiencia del esfuerzo realizado. La utilización puede ser directa, instrumental, o indirecta, vinculada con la revisión de conceptos y modos de actuación.

A partir de un examen de literatura relevante sobre evaluación de políticas públicas, utilización y evaluación en la Cooperación Española se elaboraron tres hipótesis descriptivas sobre la institucionalización de esta función, la orientación al aprendizaje de las evaluaciones realizadas y la existencia de casos demostrables de utilización. El método de investigación seleccionado fue cualitativo, no experimental, basado en fuentes documentales como informes de evaluación, términos de referencia, planes, actas y proyectos. Se revisaron, así, noventa procesos de evaluación llevados a cabo entre 1998 y 2013. Además se realizó una encuesta a usuarios potenciales en la Cooperación Española (71 respuestas válidas) y entrevistas en profundidad y semi-estructuradas con informantes clave. Esta estrategia resultó adecuada para analizar el tema aunque tiene limitaciones por la escasa representatividad de las muestras y las dificultades para acceder a algunos documentos importantes.

De la investigación es posible concluir que la Cooperación Española se ha dotado de un sistema institucionalizado para la gestión de evaluaciones, alrededor de un documento de política que da valor a su utilización para el aprendizaje. Además cuenta con procedimientos apropiados para la planificación e informa regularmente

sobre los trabajos realizados. La capacidad para la gestión de esta política es, sin embargo, limitada, tanto en el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación donde se sitúa la unidad central de evaluación como en la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. La unidad central en el Ministerio tiene un número elevado de tareas y ha relegado la promoción de la utilización a un segundo plano, mientras que en la Agencia los problemas son estructurales pues la función no ha sido asumida en ninguna unidad.

Las evaluaciones realizadas en los últimos quince años no son, en promedio, adecuadas para facilitar el aprendizaje. Las que han sido gestionadas por el Ministerio son marginalmente mejores, en este sentido, que las promovidas por la Agencia, pero en ambos casos se encuentran carencias significativas relacionadas con la extensión de los documentos, la ausencia de resúmenes ejecutivos y, muy especialmente, con la vaguedad e imprecisión de las recomendaciones.

A pesar de las carencias del sistema y de las evaluaciones, la investigación ha podido identificar veinte casos específicos de utilización directa e indirecta de evaluaciones para la planificación estratégica de la Cooperación Española, la programación de actividades por país y el desarrollo de proyectos, programas e instrumentos. Los casos demuestran, de cualquier modo, que la utilización ha sido parcial y en general ha influido en cuestiones relativamente marginales. Así, el aprovechamiento de este esfuerzo ha sido limitado.

La investigación finaliza con algunas sugerencias para incrementar la utilización y el aprovechamiento de las evaluaciones, con ideas sobre investigaciones futuras que serían necesarias para profundizar los conocimientos sobre el tema y con reflexiones acerca del papel que puede desempeñar esta función en un momento de crisis como el que vive la Cooperación Española en la actualidad.

Palabras clave: *evaluación, utilización, aprendizaje, Cooperación Española, planificación*

EXECUTIVE SUMMARY

This dissertation examines the use of evaluation for learning and decision-making in the Spanish policy on international development cooperation. Its main purpose is to make a significant contribution to existing knowledge on a subject little discussed in the literature, from the tradition of empirical studies on the use of evaluation for the design and implementation of public policies.

The subject is relevant and current. In the last fifteen years the Spanish Cooperation has developed a system for managing evaluations that has generated a wealth of information. Evaluations are carried out to be used as inputs to changes in plans, programmes and instruments. It is therefore essential to analyse if and how this goal has been achieved. Evaluation use can be direct, instrumental, or indirect, for the revision of concepts and modalities of action.

Starting with a review of relevant literature on evaluation of public policies, evaluation use and evaluation in the Spanish Cooperation, three descriptive hypotheses were developed about: the institutionalization of this function; the orientation towards learning of the evaluations that have been carried out; and demonstrable existence of cases of utilization. The research method was qualitative, not experimental, based on documents such as evaluation reports, terms of reference, plans, minutes of meetings and projects. Ninety evaluation processes carried out between 1998 and 2013 were analysed. In addition, a survey was conducted among potential users in the Spanish Cooperation system (71 valid responses) and in-depth interviews and semi-structured interviews with key informants were carried out. This strategy was appropriate to discuss the issue but has limitations because of lack of representativeness of the samples and because it was not possible to get some important documents.

From the research we can conclude that the Spanish Cooperation has set up an institutionalised system to manage evaluations built around a policy document that puts value on the use of evaluation for learning. The system has appropriate planning tools and reports regularly on the activities carried out. The ability to carry out what is mandated by this policy is, however, limited, both in the Ministry of Foreign Affairs and

Cooperation where the central evaluation unit is positioned, as in the Spanish Agency for International Development Cooperation. The central unit in the Ministry has a large number of tasks and has relegated the promotion of evaluation use, while the Agency has structural problems since the function is not being performed by any unit.

Evaluations carried out in the last fifteen years are not, on average, adequate to facilitate learning. Those that have been managed by the Ministry are marginally better, in this sense, than those promoted by the Agency, but in both cases significant deficiencies can be found related to the length of documents, the absence of executive summaries and, especially, the vagueness and imprecision of the recommendations.

In spite of the shortcomings of the system and the evaluations, research has identified twenty specific cases of direct and indirect use of evaluations for strategic planning, country programming and for the development of projects, programmes and instruments. These cases show, anyhow, that use has been partial and generally aimed at relatively marginal issues. Thus, the uptake of this effort has been limited.

The research concludes with some suggestions for increasing the use of evaluations, ideas for future research to increase knowledge on this issue and reflections on the role that evaluation can play at a time of crisis like the current one in the Spanish Cooperation policy.

Key words: *evaluation, use, learning, Spanish Cooperation, planning.*

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo, antecedentes, relevancia y originalidad

¿Estimula el sistema de evaluación de la Cooperación Española el aprendizaje institucional? ¿Son las evaluaciones potencialmente útiles para tomar decisiones vinculadas con la mejora de proyectos, programas, instrumentos o la propia política de ayuda al desarrollo? ¿Fueron las evaluaciones llevadas a cabo en los últimos años realmente utilizadas con este fin, o con algún otro propósito?

La mirada crítica y analítica sobre el pasado puede iluminar las acciones del futuro. En las políticas públicas, esta mirada puede ser realizada mediante evaluaciones sistemáticas de proyectos, programas, instrumentos o planes que presenten evidencias creíbles sobre estrategias eficaces para conseguir resultados en términos de objetivos deseables. Este estudio parte del convencimiento de que las evaluaciones pueden ser un insumo importante —entre otros muchos— para tomar decisiones informadas orientadas a la mejora de la cooperación internacional para el desarrollo. La vinculación entre “evaluar” y “mejorar”, sin embargo, no es automática, ya que está intermediada por una serie de factores que afectan la utilización de las evaluaciones para la toma de decisiones.

El objetivo principal de la investigación que ha dado lugar a esta memoria es, desde esta perspectiva, realizar una contribución significativa al conocimiento acerca del sistema de gestión de evaluaciones establecido para una política pública con proyección exterior (la “Cooperación Española”), analizando con detalle la utilidad potencial de los ejercicios efectivamente realizados e intentando identificar indicios o evidencias de su uso e influencia. La investigación se sitúa, así, en la tradición de los estudios empíricos sobre utilización de la evaluación, caracterizados por la búsqueda de aquéllos factores que, en contextos institucionales específicos, pueden explicar cómo y por qué las evaluaciones son empleadas con fines de aprendizaje y para tomar decisiones. La investigación tiene también, como objetivo secundario, la intención de proporcionar recomendaciones prácticas para desarrollar y fortalecer la gestión y ejecución de evaluaciones, dirigidas esencialmente al Ministerio de Asuntos Exteriores

y Cooperación (MAEC) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

Los antecedentes del estudio requieren una rápida explicación de la trayectoria profesional del autor. Mi preocupación por la evaluación de la cooperación internacional se remonta a una investigación llevada a cabo entre 1997 y 1998 en el Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (IUDC) de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), para la que conté con un financiamiento de la entonces denominada Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), hoy AECID. Eventualmente, el estudio se tradujo en un informe de trabajo de la serie “Avances de Investigación del IUDC”¹ y más adelante constituyó la base de la asistencia técnica que un grupo de expertos del Instituto prestó a la Oficina de Planificación y Evaluación (OPE), unidad dependiente de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) del Ministerio de Asuntos Exteriores (MAE).²

Previamente, los cursos de doctorado del Programa “América Latina, España y la Comunidad Europea: Integración, Cooperación y Desarrollo” (durante los años académicos 1992-1993 y 1993-1994) —organizado de manera conjunta por la UCM y el ya desaparecido Centro Español de Estudios de América Latina (CEDEAL)— sentaron las bases conceptuales y de conocimientos que subyacen a las reflexiones presentadas en esta memoria. Este programa sirvió para enriquecer mi formación en ciencia política y relaciones internacionales a partir del conocimiento de una rama muy particular de la acción exterior de los Estados, la cooperación para el desarrollo, que combina componentes realistas —relacionados con los intereses estratégicos o comerciales de los gobiernos— e idealistas — más vinculados con la solidaridad y el altruismo de las sociedades.

¹ El informe fue titulado “*La evaluación de la cooperación al desarrollo en España. Un análisis de metodologías y organización institucional*” (Gudiño, 1997).

² La asistencia técnica, coordinada por Florencio Gudiño, Ignacio Soletto y Juan Manuel Toledano, produjo una serie de informes que fueron la base para la publicación de la *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española* (MAE, 1998). Posteriormente, esta obra fue completada con un segundo volumen (MAE, 2001) dedicado a profundizar en algunas cuestiones metodológicas específicas de la evaluación de la ayuda en España.

Las décadas transcurridas desde el inicio de los cursos de doctorado hasta la culminación de esta investigación requieren una justificación mínima que vaya más allá de la constatación de Virgilio sobre el veloz e irreparable paso del tiempo.

Sucedió que lo que en un principio concebí como una investigación académica se transformó rápidamente en un campo de desarrollo profesional, que me permitió comenzar a “practicar” la evaluación y a aplicar lo predicado, primero en Guinea Ecuatorial e inmediatamente después en Perú.³ La especialización y la experiencia adquirida en este tema fueron la razón por la que el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC, por sus siglas en inglés) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) me ofreciera formar parte, entre 2000 y 2005, de su departamento de evaluación. En este periodo de mi vida tuve la fortuna de gestionar varias decenas de evaluaciones y la posibilidad de desarrollar herramientas y métodos para la evaluación de intervenciones orientadas a la prevención del trabajo infantil y la protección de la niñez obligada a trabajar.

Posteriormente, la profesión me llevó por otros derroteros, siempre vinculados con la cooperación internacional y el desarrollo, aunque sólo tangencialmente asociados a temas de evaluación. Mi interés por el tema, sin embargo, no ha disminuido, tal como prueba el esfuerzo de completar esta memoria.

Al retomar la investigación, ya en 2014, constaté que el panorama de la evaluación en España había cambiado de manera muy significativa desde los años noventa del siglo pasado. Si entonces la información y el interés sobre el tema eran escasos, tanto en la universidad como en la administración pública, hoy es posible encontrar numerosas investigaciones, artículos, tesis y debates, además de cursos de formación específicos para post-graduados. La administración pública se ha dotado de herramientas e instituciones para gestionar evaluaciones, entre las que destaca la Agencia de Evaluación y Calidad de los Servicios (AEVAL). La Cooperación Española ha adoptado una política específica sobre este tema, que ha facilitado que los actores,

³ La evaluación de las intervenciones de la Cooperación Española y la Unión Europea en el sector del cacao de Guinea Ecuatorial fue realizada entre octubre y diciembre de 1998. El resumen del informe final fue publicado a finales de ese año. Entre enero y marzo de 1999 participé en la evaluación del Programa de Cooperación Técnica Hispano-Peruano 1996-1998, cuyo informe de síntesis fue publicado en junio de ese año.

tanto públicos como de la sociedad civil, comprendan de manera cada vez más cabal la utilidad de evaluar sus acciones para mejorar su eficacia y su eficiencia. Los evaluadores y evaluadoras se han profesionalizado, capacitado y vinculado, tal como demuestra la creación en 2002 de la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas (SEE) y la relevancia que esta asociación ha adquirido por sus conferencias bienales, sus cursos y su revista. Todo esto ha llevado a que, en España, se multipliquen los profesionales de la evaluación, las evaluaciones y los estudios sobre el tema.⁴

Si hace quince años una investigación como esta habría sido pionera, hoy sólo puede ser una humilde adición a un ámbito de discusión cada vez más rico y lleno de matices.⁵

Pese al relativo aumento de la popularidad de los análisis sobre este tema, la relevancia de un estudio como el que se propone en esta memoria parece mantenerse. En el año 2011, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señalaba lo siguiente en su informe de revisión entre pares de la política de cooperación internacional en España (OCDE, 2011, pág. 64 y 65):⁶

“España debería garantizar que define desde el principio como se pueden utilizar mejor las evaluaciones en futuros ajustes de programación lo que conllevaría poner más énfasis en la evaluación de impacto del programa, además de evaluar como se ha gastado el dinero (...) Esto requerirá que España ajuste su práctica institucional y compense sus evaluaciones orientadas a resultados y centradas en el control, con más evaluaciones de

⁴ Un artículo de 2006 destacaba el incremento de las redes y contextos en los que se ha extendido la evaluación en España, señalando como campos principales la evaluación de políticas públicas, especialmente a partir de los fondos estructurales europeos, la gestión ambiental y el sistema universitario. El artículo señalaba también la creación de la SEE y sus actividades principales así como la existencia de equipos de investigación especializados en evaluación en distintas universidades (Almería, Sevilla, La Laguna, Carlos III, entre otras) y empresas (Fernández-Ramírez & Reboloso, 2006).

⁵ La revisión de la literatura sobre evaluación en la Cooperación Española es abordada en la sección 3.3 de esta memoria.

⁶ Más recientemente, en la revisión de medio término realizada por el CAD el 19 de noviembre de 2013, se afirmaba que, pese a ser muy pronto para asegurar que España esté utilizando la información de las evaluaciones para influir en sus decisiones estratégicas, el país ha fortalecido sus capacidades a través del establecimiento de un plan bienal de evaluaciones y un sistema de respuesta de la administración (informe recuperado de Internet el 16 de septiembre de 2014, en http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/MTR_SPAIN_2013.pdf.)

impacto a nivel de políticas, y vincule estas a la comunicación de resultados y aprendizaje”.

El Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, aprobado por el Consejo de Ministros en diciembre de 2012 destacó la necesidad de mejorar la orientación de las evaluaciones para facilitar la “toma informada de decisiones” (MAEC, 2012a, pág. 80 y 81):

“En el caso específico de la Cooperación Española, la función evaluativa debe ser una actividad relevante para conocer el funcionamiento, los productos, los resultados y los impactos de nuestra ayuda oficial al desarrollo, con el objetivo central de generar conocimientos útiles y permitir la incorporación de aprendizajes. Además, la evaluación puede contribuir a la mejora continua de los mecanismos de gestión y rendición de cuentas, a la toma informada de decisiones y, en definitiva, a una mayor eficacia y calidad de nuestras intervenciones que redunde de manera positiva en la consecución de resultados de desarrollo. Para ello no basta con incrementar el número de evaluaciones, sino que es preciso garantizar una orientación más selectiva y estratégica, de manera que se optimicen los recursos disponibles y aumente la incidencia práctica de las conclusiones y recomendaciones emitidas.”

La política de evaluación de la Cooperación Española, publicada en 2013, recogiendo la crítica del CAD, señalaba que la utilización de las evaluaciones para el aprendizaje era un reto pendiente (MAEC, 2013a, pág. VII):

“(…) a pesar del aumento considerable del número de evaluaciones en estos últimos años, la utilización de las mismas para retroalimentar la toma de decisiones y aprovechar los conocimientos generados ha sido insuficiente. Tal y como señala el Informe de Pares de 2011 del CAD de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Cooperación Española debería ser más estratégica a la hora de decidir qué evaluar y cómo extraer aprendizajes de los resultados de las evaluaciones.”

Desde una perspectiva práctica y aplicada, la pregunta sobre la utilización de la evaluación para la toma de decisiones se vincula con consideraciones acerca de la eficiencia de esta actividad y, en cierta forma, sobre la capacidad de la Cooperación Española para recuperar la inversión que se realiza en las evaluaciones, aunque esta no sea demasiado importante en términos cuantitativos. Es evidente que la evolución institucional, política y metodológica de la función de evaluación ha sido importante, pero las citas anteriores demuestran que persisten dudas sobre la utilización y la

aplicación práctica de las recomendaciones generadas. Esta memoria intenta arrojar algo de luz sobre esta cuestión.

Aunque ha habido estudios sobre este tema en España, incluyendo tesis doctorales e informes que son mencionados en la revisión de la literatura, esta investigación presenta algunos aportes originales. En primer lugar, el análisis se basa en una revisión de un número significativo de documentos vinculados con procesos de evaluación gestionados por el MAEC o la AECID en los últimos dieciséis años para identificar la existencia de elementos que facilitan su utilización para la toma de decisiones (en busca de la respuesta a la pregunta: ¿son útiles las evaluaciones?). El número de casos revisados, noventa, supera por mucho a los incluidos en otros estudios.⁷

Un segundo elemento de originalidad es la búsqueda de evidencias sobre el uso de las evaluaciones en otro tipo de documentos (de planificación, de nuevas iniciativas de cooperación, de recapitulación de actividades realizadas), así como a través de entrevistas y una encuesta a usuarios potenciales (para responder a la pregunta: ¿han sido utilizadas las evaluaciones?). La investigación apunta a la intersección entre lo evaluado y las decisiones adoptadas con posterioridad que tienen consecuencias prácticas en la planificación o gestión de iniciativas concretas. Aunque no parece posible encontrar patrones de causalidad o atribución directa entre las recomendaciones de las evaluaciones y las decisiones, en parte por la complejidad de desentrañar los esquemas psicológicos o institucionales que llevan a una persona u organización a adoptar una posición determinada, sí es posible indagar sobre las posibles contribuciones de estos ejercicios analíticos a nuevas iniciativas, especialmente cuando el uso de la evaluación es directo o instrumental. La memoria pretende, en cualquier caso, ir un paso más lejos, ya que buscará también indicadores de posibles influencias de la evaluación en procesos más generales de planificación y en la re-conceptualización estratégica (influencia indirecta).

⁷ En la sección 3.3 se incluyó una revisión exhaustiva de la literatura sobre evaluación en la Cooperación Española. El estudio empírico con una muestra mayor de casos identificado en esta revisión, la tesis de Juan Arbulú Saavedra (2008), analizó 21 informes de evaluación.

Los resultados de la investigación serán entonces relevantes desde un punto de vista académico, pues incrementarán el conocimiento acerca de la utilización de las evaluaciones como herramientas para tomar decisiones en una política pública vinculada con la acción exterior de España. Al mismo tiempo, la tesis es relevante también desde un punto de vista práctico, pues sus conclusiones podrían ser asumidas por la administración para incrementar la probabilidad de uso de la evaluación en la mejora y el aprendizaje.

1.2. Estructura de la memoria

Esta memoria está conformada por esta introducción (capítulo 1) y dos partes principales.

La primera parte del documento incluye tres capítulos con los planteamientos teóricos y metodológicos esenciales para situar la investigación en contexto.

El capítulo 2, que delimita el marco conceptual de la tesis, parte de la definición de evaluación comúnmente aceptada en el terreno de la cooperación internacional para el desarrollo, pone énfasis en el objetivo de aprendizaje de esta función y desarrolla el contexto político-institucional en el que se aplica (la Cooperación Española).

El capítulo 3 presenta un análisis de bibliografía relevante sobre evaluación de políticas públicas, con referencias específicas a la cooperación internacional. Se examina de manera específica la literatura sobre el uso de la evaluación para el aprendizaje y se revisan los artículos, memorias y publicaciones sobre evaluación en la Cooperación Española.

A partir de la revisión de la literatura en estas áreas específicas se han elaborado las hipótesis de trabajo, el modelo de análisis y los métodos de investigación aplicados, descritos en el capítulo 4 de la memoria que incluye también una descripción de las limitaciones de la metodología.

La discusión de los resultados de la investigación es presentada en la segunda parte de la memoria, que consta de cuatro capítulos.

El capítulo 5 describe la institucionalización de la evaluación en la Cooperación Española desde 1998, analizando hasta qué punto la política y los métodos adoptados han sido adecuados para promover el aprendizaje institucional.

El capítulo 6 revisa de manera detallada un conjunto de evaluaciones realizadas en el periodo 1998-2013 (algunas publicadas en 2014), considerando la preparación y la ejecución de cada evaluación, con la finalidad de determinar su orientación hacia la utilización para la toma de decisiones y el aprendizaje.

El capítulo 7 intenta identificar indicios y evidencias sobre la utilización de resultados de evaluaciones en decisiones reales y para el aprendizaje institucional, de manera directa e indirecta, partiendo de la percepción de utilidad que tienen los usuarios, especialmente en la AECID, y a través de un análisis minucioso de documentos y testimonios relevantes.

La discusión de los resultados de la investigación se cierra con el capítulo 8 de conclusiones, que retoma y profundiza el análisis presentado en los capítulos 5, 6 y 7. Las conclusiones comprenden un balance sobre los progresos y desafíos pendientes en la institucionalización de la evaluación en la Cooperación Española, planteamientos sobre las razones que han facilitado y obstaculizado la utilización de evaluaciones, sugerencias concretas para la Administración, ideas para investigación futuras y reflexiones sobre el papel de esta función en un contexto cambiante, con nuevas iniciativas que modifican el escenario internacional (especialmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible) y con una situación nacional caracterizada por la reducción drástica de recursos y prioridad para la cooperación internacional española.

El presente volumen se completa con la bibliografía y cuatro anexos.

La bibliografía incluye, en secciones específicas: 1) los libros, artículos, ponencias y documentos académicos utilizados, especialmente, en la revisión de la literatura; y 2) documentos oficiales de distintas fuentes, sobre todo agencias de cooperación internacional o ministerios. Las referencias bibliográficas en el texto aluden a estas dos secciones.

El anexo A presenta la documentación empleada sobre todo en los capítulos 6 y 7, distinguiendo entre los informes de evaluación y términos de referencia analizados

en profundidad (anexo A.1, para el capítulo 6) y los documentos estratégicos revisados para la investigación exploratoria sobre utilización de la evaluación (anexo A.2, para el capítulo 7).⁸

En el anexo B se han incluido las fichas detalladas de análisis de los 90 procesos evaluativos estudiados en profundidad, que sirvieron para el análisis presentado en el capítulo 6. La metodología, cuestionario y resultados de la encuesta de usuarios potenciales de la Cooperación Española son presentados en el anexo C, mientras que el anexo D informa sobre las entrevistas realizadas.

1.3. Reconocimientos y agradecimientos

La realización de una memoria para optar al grado de Doctor es una actividad a menudo solitaria, aunque resulta inconcebible sin el apoyo de un grupo importante de personas que facilitan, expresa o implícitamente, la realización del esfuerzo.

El primer reconocimiento corresponde al director, José Ángel Sotillo Lorenzo, quien no solamente me ha proporcionado orientación académica a partir de sus conocimientos de las políticas de cooperación internacional y de los problemas del desarrollo sino que también ha hecho gala de enormes dosis de paciencia y amistad, necesarias para llegar a buen puerto a pesar de los múltiples y prolongadísimos baches sufridos durante la realización de esta investigación.

Mi colega Juan Manuel Toledano Nieto, consultor e investigador en el IUDC, ha proporcionado valiosos comentarios al borrador de esta memoria, detectando desaciertos y sugiriendo mejoras, siempre con espíritu constructivo y en ocasiones con humor descarnado rayano en el cinismo, esencial para no caer en el desánimo. También en el IUDC, Tahina Ojeda contribuyó al proceso de preparación de este documento con pistas concretas relativas a la presentación de la información, derivadas de su reciente experiencia de elaboración de una memoria para optar al grado de doctora, que obtuvo con brillantez.

⁸ El listado de documentos estratégicos en el anexo A.2 incluye algunos de los informes presentados en la bibliografía específica, pues éstos han sido citados en los capítulos 1 a 6 y también empleados en la exploración. La mayor parte de la documentación referida en este anexo, sin embargo, ha sido usada de forma exclusiva para el capítulo 7 y por lo tanto no es parte de la bibliografía.

Mención especial merece el apoyo recibido por parte de José Manuel Argilés Marín, Director de la División de Evaluación y Gestión de Conocimientos en el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, quien no sólo fue una fuente invaluable de información sino que también contribuyó de manera instrumental a circular la encuesta a usuarios potenciales de evaluaciones en las redes de personas interesadas que mantiene en el Ministerio. Las conversaciones con José Manuel han sido una verdadera fuente de inspiración. Javier Jiménez de Gregorio, del Gabinete de la AECID, también facilitó información relevante y contactos en la Agencia, así como Juan Diego Ruiz Cumplido en la OTC de Lima, Perú. Todas las personas de la AECID y el MAEC entrevistadas y quienes respondieron a la encuesta merecen un reconocimiento y agradecimiento por su tiempo y sus aportes, sin los cuales la investigación carecería de un sustento basado en la realidad de la gestión.

Un grupo de personas contribuyó a esta investigación de manera indirecta, casi siempre sin saberlo, gracias a conversaciones y diálogos —más o menos socráticos— sobre múltiples temas, que han permitido ajustar o descartar ideas. Muchas gracias por sus charlas, entonces, a Osvaldo Feinstein, Miguel Ángel Lombardo, Elena Montobbio, Victoria Sánchez, Juan Manuel Santomé, Ignacio Soleto y Peter Wichmand.

El trabajo de investigación y escritura fue desarrollado en un entorno laboral propicio, durante un número muy importante de meses. Es preciso, entonces, reconocer el apoyo recibido por parte de la Directora Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Elizabeth Tinoco, y de la Directora Adjunta de esta oficina, Gerardina González Marroquín, sin cuya complacencia no habría sido posible completar la tarea. El agradecimiento es también extensivo a mis colegas de oficina, quienes han hecho mi vida laboral más fácil en el último año.

Finalmente, también en el hogar el ambiente para la realización de la investigación ha sido inmejorable. Con dos hijas capaces de comprender que su padre está ocupado con la tesis cuando podría estar jugando con ellas y con una esposa capaz de asumir tareas adicionales pese a su recargada agenda profesional, el trabajo se simplifica. Por ello agradezco muy especialmente el amor recibido de Vanina Farber, así como de Ella y Zoe Gudiño Farber durante todo este tiempo. Prometo retribuirlo con creces.

Todas estas personas y muchas más merecen mi reconocimiento y mi más profundo agradecimiento. Ninguna de ellas debe ser considerada como cómplice o co-responsable de estas páginas. Lo que ha quedado escrito es el reflejo de las opiniones, las experiencias y las interpretaciones del autor.

PRIMERA PARTE - PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

2. MARCO CONCEPTUAL

Para comprender el alcance de este estudio es necesario realizar algunas precisiones con respecto a tres conceptos clave que se encuentran presentes en su título: evaluación, aprendizaje y cooperación para el desarrollo. Los siguientes párrafos tienen la intención de presentar cuál es el foco del análisis y determinar, aunque sea de manera todavía imprecisa, los márgenes de la investigación. Estas primeras ideas son retomadas en el capítulo 4 (sobre la metodología), una vez enriquecidas mediante la revisión de la literatura.

2.1. Evaluación

El significado coloquial del término “evaluación” remite al análisis y reflexión críticos sobre acontecimientos y comportamientos en relación con valores y criterios preexistentes.⁹ En algunos casos, la evaluación sirve para seleccionar los medios más adecuados para alcanzar determinados fines; en otros, trata de derivar lecciones de la experiencia acumulada con vistas a una eventual aplicación futura. La evaluación es una herramienta intelectual utilizada subjetivamente y en ocasiones de forma automática o incluso inconsciente para emitir juicios (de valor) acerca de lo que pasó para tomar decisiones sobre lo que deseamos que suceda.

Considerando que el término evaluación es polisémico resulta imprescindible iniciar esta memoria con una definición del concepto que sirva para delimitar el alcance de la investigación. En el caso de la cooperación internacional para el desarrollo, la definición más difundida y aceptada es la del CAD de la OCDE (OCDE, 2002a, pág. 21 y 22), que postula que la evaluación es la:

“Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil que permita

⁹ El diccionario de la Real Academia Española señala el origen francés del verbo evaluar (*évaluer*), definido de forma escueta como “señalar el valor de una cosa”. La segunda acepción es “estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa” y la tercera, retomando los orígenes históricos de la disciplina, “estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos”.

incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes”.

Al señalar que la evaluación es la apreciación de un proyecto, programa o política *“en curso o concluido”*, la definición del CAD excluye a la evaluación previa (o *ex ante*), entendida como el examen de varias alternativas o soluciones posibles considerando múltiples criterios, con la finalidad de seleccionar algunas de ellas.¹⁰ Esta actividad es realizada, como su denominación indica, antes de la decisión de realizar una intervención, por lo que no será objeto de estudio en esta investigación.

Para delimitar aún más el foco de este ejercicio, se considerará como evaluación aquellas actividades de análisis y apreciación gestionadas o promovidas por la administración central de la política de cooperación, que incluyen pero no se limitan a las actividades que pueden ser categorizadas como *“ayuda oficial al desarrollo”* (la distinción será abordada en la sección 2.3). Se adopta así la definición pragmática del autor noruego Olav Stokke quien señala que: *“la evaluación de la ayuda es la serie de actividades gestionadas, financiadas o llevadas a cabo por la unidad de evaluación del organismo administrativo responsable de la ayuda para el desarrollo”* (Stokke, 1991, pág. 8, traducción propia). Esto descarta los estudios e investigaciones realizados de manera autónoma por organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG), centros universitarios o *“tanques de pensamiento”*, esencialmente porque son realizados con procedimientos y fines diferentes a los de la evaluación gestionada por la administración, lo que desvirtuaría la unidad de análisis.¹¹

¹⁰ El CAD define a la evaluación *ex ante* o re-evaluación como la *“determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención para el desarrollo antes de tomar la decisión de otorgar financiamiento”* (OCDE, 2002b, pág. 16).

¹¹ Es preciso señalar que estos estudios pueden ser útiles para el aprendizaje y la toma de decisiones. Por ejemplo, la obra del Banco Mundial *Assessing Aid. What works, what doesn't, and why* pretendía orientar o modificar ciertos aspectos de la política de ayuda de los donantes y de los receptores a partir de hallazgos empíricos de investigaciones generadas en su *Development Research Group*. En el prólogo, firmado por el entonces Vicepresidente del Banco Joseph Stiglitz, se hacía una apuesta explícita por este tipo de evaluaciones macro: *“Las agencias de desarrollo deben desmarcarse (...) de la estrecha evaluación de la ejecución física de los proyectos para crear una ayuda de alto impacto. Las agencias deberían ser evaluadas considerando la manera en que han asignado sus recursos, tanto financieros como de conocimientos, para estimular la reforma de políticas y los cambios institucionales que mejoran la vida de la gente”* (Banco Mundial, 1998, pág. X, traducción propia). En España, el informe anual sobre la realidad de la ayuda realizado por la ONG Oxfam Intermón tiene una vocación tanto analítica como política, ya que fija la posición de una serie de actores clave dentro de las políticas de cooperación al desarrollo con ánimos de influir sobre la opinión pública y sobre ciertas decisiones de fondo de la propia política de ayuda.

En España, la SECIPI tiene la responsabilidad de evaluar todas las iniciativas de cooperación internacional, aunque sólo gestiona o promueve de manera directa un número limitado de evaluaciones estratégicas (denominadas “centralizadas”). La mayor parte de las evaluaciones (denominadas “operativas”) es realizada en el marco de la AECID, agencia estatal adscrita a la SECIPI pero regulada por una normativa específica que le otorga cierta autonomía, patrimonio propio y flexibilidad en la gestión.¹² Estas evaluaciones son iniciadas en general por las Oficinas Técnicas de Cooperación (OTC) de la AECID en los países asociados o, en algunas ocasiones, por uno de los departamentos de la sede de la Agencia en Madrid. De la AECID dependen también programas específicos con regulaciones propias, como el Fondo de Cooperación para el Agua y Saneamiento (FCAS), el Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE, orientado especialmente a cooperación financiera reembolsable) y el Marco General de la AECID para subvenciones a proyectos, convenios y acciones de cooperación de ONGD. Estos programas tienen requisitos y modalidades de evaluación que les son propios: en el caso de las subvenciones a ONGD, por ejemplo, era obligatorio hasta 2011 realizar evaluaciones intermedias de los convenios y evaluaciones finales de los proyectos, gestionadas por la propia organización y supervisadas por la AECID.

En este contexto, la memoria analiza la capacidad del sistema de evaluación de la Cooperación Española para cumplir las funciones que le competen con respecto al conjunto de las iniciativas de ayuda, con énfasis en sus esfuerzos para planificar las evaluaciones, gestionar el conocimiento derivado de ellas y potenciar su utilización. Por razones prácticas, sin embargo, la revisión de evaluaciones específicas se limita a las centralizadas promovidas por la SECIPI y a las operativas gestionadas por la AECID que han sido incluidas en la base de datos de evaluaciones de la Cooperación Española.¹³ El acceso a informes de evaluación del programa de subvenciones a ONGD no es siempre público y los fondos de cooperación han comenzado sus evaluaciones en

¹² Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.

¹³ Esta base de datos está disponible desde 2014 en <http://www.cooperacionespanola.es/es/evaluacion> (consultada por última vez el 24 de noviembre de 2014) y es gestionada por la División de Evaluación y Gestión de Conocimientos del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

2013, por lo que la mayor parte de los ejercicios estaba en marcha en el momento de finalización de esta investigación.

En síntesis, en el marco de esta investigación la “evaluación” es entendida como una actividad o función administrada por las principales entidades del gobierno central responsables de la política de cooperación y su gestión, que se realiza con la voluntad de identificar evidencias sobre lo que funciona (y lo que no funciona) para incidir sobre decisiones vinculadas con la asignación y gestión de la ayuda, en distintos niveles (proyectos, programas,¹⁴ instrumentos y políticas). En otras palabras, la evaluación consiste en un análisis sistemático de intervenciones o planes en marcha o terminados para producir recomendaciones de mejora, aplicables sea al “objeto” evaluado o a la planificación futura.¹⁵

2.2. Evaluación y aprendizaje

La mejora y el aprendizaje son, junto con la rendición de cuentas (*accountability*, en su expresión en inglés de difícil traducción), los propósitos principales de la evaluación. Aunque exista, en cierta medida, superposición y compatibilidad entre la utilización de la evaluación para aprender y su uso para informar sobre actividades realizadas e impactos logrados, la prioridad dada a uno u otro objetivo genera diferencias en cuanto al enfoque de las evaluaciones y las audiencias a las que se dirigen. No es lo mismo pensar y realizar una evaluación para informar al parlamento sobre la utilización de los recursos de la política de cooperación que una evaluación para que la agencia de cooperación mejore sus mecanismos de desembolso y la ejecución de programas en Estados frágiles, por ejemplo.

¹⁴ En general, en esta memoria se utilizará el concepto de “programa” para hacer referencia a un conjunto de proyectos con cierta unidad, caracterizados por objetivos comunes, normalmente organizados o institucionalizados, en contraposición a la idea de “programa” como flujo de recursos no canalizados a través de proyectos (por ejemplo, ayuda a presupuestos o sectores). Para hacer referencia a este tipo de cooperación se utilizará la expresión “ayuda programática”.

¹⁵ En la literatura sobre evaluación, especialmente en educación, suele distinguirse el análisis formativo (aquél cuyas recomendaciones se orientan a la mejora del programa que está siendo evaluado) y el sumativo, cuyo objetivo es revisar el resultado de un programa para aplicar las enseñanzas en otros, a ser diseñados en el futuro (Tyler, Gagne, & Scriven, 1967).

Esta tensión inherente a la evaluación es más pronunciada en el terreno de la cooperación internacional. Esto se debe a la propia naturaleza de esta política que vincula a naciones con distinto nivel de desarrollo y se ejecuta a través de una cadena con múltiples eslabones, desde quienes pagan los impuestos que la financian en los países que facilitan los recursos hasta quienes ejecutan las actividades en donde se reciben, pasando por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales del norte y del sur, empresas y otros actores implicados en la relación de cooperación. En muchas ocasiones, esto hace que la rendición de cuentas se transforme en un propósito principal de la evaluación, ya que así lo exigen las agencias financiadoras (que deben informar a sus sociedades y parlamentos sobre el uso de los recursos públicos en terceros países).

Los avances registrados en la administración pública en cuanto a la incorporación de modelos de gestión basados en resultados han generado, sin embargo, un acercamiento entre el aprendizaje y la rendición de cuentas (Perrin, 2007). De hecho, la sociedad exige cada vez más que las agencias del Estado sean capaces de informar sobre lo que han conseguido en términos de efectos e impacto con los recursos disponibles (lo que en inglés se denomina *value-for-money*), incrementando la necesidad de demostrar que cuentan con los mecanismos y la capacidad para aprender de manera continua. En cualquier institución y política actual, la responsabilidad implica la realización activa de iniciativas que favorecen el aprendizaje, lo que requiere información sobre el cumplimiento de lo realizado.¹⁶

Esta memoria se interesa, en definitiva, en la utilidad de las evaluaciones como herramienta de aprendizaje y mejora de las políticas, los programas y las instituciones. Para mejorar es esencial, tal como indica la definición de evaluación del CAD, que se integren las enseñanzas extraídas de las evaluaciones en los mecanismos de toma de decisiones.

¹⁶ Véase, por ejemplo, el artículo de Irene Guijt (2010), que culmina con seis propuestas para que las evaluaciones respondan a ambos propósitos, considerando especialmente las dinámicas de poder que existen entre personas, jerarquías y el sector de la cooperación internacional en general. Esto, de acuerdo con la autora, puede permitir que la evaluación se transforme en una herramienta para rendir cuentas orientada al aprendizaje. Véase también el capítulo de John Mayne (2014) en el cual se señala que la rendición de cuentas debería estar más enfocada en el aprendizaje que en la presentación de resultados.

La “toma de decisiones” es el proceso cognitivo por el cual una persona llega a una conclusión, selecciona una alternativa e impulsa una determinada acción. El proceso tiene un componente psicológico (experiencias, valores y conocimientos de la persona que toma la decisión) y un componente de interacción con el entorno (los insumos externos que la persona recibe y que influyen sobre su decisión). Muchas de las decisiones cotidianas requieren poca o ninguna reflexión, pero en sistemas políticos y organizaciones el proceso suele estar condicionado por una combinación de rutinas, consejos, diagnósticos y por la existencia o carencia de información relevante.

Las situaciones complejas, caracterizadas por la dificultad para definir los efectos previsibles (en el futuro) de múltiples vías posibles de acción (en el presente), requieren un nivel de conocimientos que suele exceder la capacidad individual de la persona responsable de tomar una decisión. Muchas veces estos conocimientos provienen del análisis de la experiencia (en el pasado), para lo que la evaluación puede ser importante.

Por extensión y agregación, es posible analizar también procesos de toma de decisiones y aprendizaje en el nivel de las organizaciones. La creciente literatura sobre “organizaciones que aprenden” así lo demuestra. En una institución, aprendizaje *“significa la comprobación constante de la experiencia y la transformación de esa experiencia en conocimiento (un conocimiento accesible a toda la organización, y de interés para su objetivo fundamental). Los elementos clave de este aprendizaje son la experiencia, el conocimiento, el acceso y la pertinencia. La comprobación significa que el aprendizaje es un proceso dinámico, en otras palabras, que los conocimientos deben utilizarse para determinar si las enseñanzas extraídas de la experiencia son válidas”* (Viñas & Ocampo, 2006).

La evaluación se transforma, así, en un mecanismo de apoyo a los procesos institucionales de procesamiento de información, generación de conocimientos y toma de decisiones. Desde la perspectiva funcional adoptada en esta memoria, la evaluación sistemática y organizada es un insumo que contribuye a una consecuencia observable, en forma de decisión o acción. La importancia o el peso de este insumo en un sistema determinado dependerá de múltiples factores, endógenos (propios del sistema) y exógenos (dependientes del contexto). La evaluación es, en suma, un insumo entre

muchos otros para el aprendizaje y las decisiones. Como es natural, en sistemas democráticos es probable que otros factores, de carácter político o deliberativo, tengan un peso mayor, aunque la evaluación (en general, con un alto contenido técnico) también puede influir en ellos.

Esta investigación se enfoca en los mecanismos institucionales y en los métodos propios de la evaluación que facilitan la utilización de sus conclusiones y recomendaciones en los procesos de toma de decisiones, en otras palabras en los factores endógenos. Para ello, se revisa la institucionalidad de la “función evaluación” dentro del sistema organizativo de la Cooperación Española y se analizan algunos de los resultados de esta función (las evaluaciones), intentando identificar evidencias sobre su utilización en decisiones posteriores.

La evaluación puede influir en las decisiones de manera directa cuando las recomendaciones específicas de un proceso evaluativo son consideradas como insumos para la determinación de un curso de acción, en la línea de lo que Michael Quinn Patton define como “utilización instrumental” de la evaluación (Patton, 1986). La influencia también puede ser indirecta, a través de procesos de aprendizaje institucional y en los debates de políticas a los que la evaluación —frecuentemente un conjunto de evaluaciones— puede contribuir, en una dinámica dialéctica o constructivista (Van der Knapp, 1995). Algunos autores se refieren a este tipo de utilización como conceptual o como “la visión iluminista de la evaluación” (Weiss, 1999).

La memoria revisa condicionantes institucionales y organizativos vinculados con la evaluación que pueden tener influencia sobre las decisiones, sea de manera directa (instrumental) o indirecta (conceptual / iluminista). Para aproximarse a la idea de aprendizaje y a las decisiones se pretende observar sus consecuencias en la planificación de acciones futuras, en su ejecución o en la evolución de los debates conceptuales, sin intentar desenmarañar los complejos mecanismos psicológicos o institucionales que determinan la selección de una u otra línea de acción.

2.3. Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo

En una definición resumida, la política de cooperación internacional para el desarrollo comprende una serie de decisiones de asignación de recursos financieros, técnicos, materiales, humanos y de otro tipo, en mejores condiciones que las de los mercados, a determinados países, con fines de desarrollo económico y social.¹⁷

En la visión tradicional de postguerra, la cooperación implicaba la transferencia de recursos desde países con un nivel de desarrollo más elevado con la finalidad principal (pero no única) del progreso del país menos avanzado. Aunque este tipo de asociación entre entidades desiguales sigue siendo predominante, la cooperación internacional incluye cada vez más las relaciones entre pares (cooperación sur-sur, cooperación horizontal), las asociaciones público – privadas y distintas modalidades de actuación multilateral.

En el escenario internacional, el CAD de la OCDE actúa como una suerte de “organismo de regulación” de las políticas de cooperación para el desarrollo, con capacidad de realizar recomendaciones y con funciones de contabilidad pero sin poder ejecutivo. El CAD ha acuñado el concepto de Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) que, en ocasiones, es utilizado como sinónimo de cooperación internacional. Sin embargo, no parece propio postular la existencia de una “política de AOD” en un país como España, ya que esto restringiría la visión solamente a determinados flujos de recursos. El concepto de AOD tiene implicaciones contables y morales; condiciona, pero no determina, el alcance de la política de cooperación internacional de un país.¹⁸

¹⁷ En estas definiciones se refleja una visión del desarrollo como progreso y avance en una dirección determinada, cuyos signos más obvios son el incremento del ingreso nacional y la mejora de indicadores sociales básicos. Este paradigma dominante del desarrollo, compartido explícita o implícitamente por la mayor parte de los Estados del mundo y las organizaciones internacionales, define cómo se hace la cooperación y cómo se miden sus efectos. Para abundar en este tema, que no es objeto de esta investigación, es interesante leer a autores como Gilbert Rist (2002), quien hace un profundo análisis de este concepto “occidental” y su evolución hasta la actualidad.

¹⁸ El concepto de AOD, en revisión en el seno del CAD, es una manera de contabilizar los recursos destinados a cooperación considerando ciertas limitaciones políticas, geográficas y técnicas: a) las limitaciones políticas están referidas, por un lado, a la necesidad de demostrar la finalidad de desarrollo de los recursos utilizados (*“promoción del desarrollo económico y bienestar”*, según la definición del CAD) y, por el otro, a asegurar que se trata de acciones emprendidas desde el sector público u oficial; b) las limitaciones geográficas se expresan en una lista de países receptores, que se actualiza periódicamente de acuerdo con las fuentes utilizadas (el Atlas del Banco Mundial y las Naciones Unidas); c) las limitaciones técnicas tienen que ver con el elemento de subsidio de los flujos de recursos

Desde este punto de vista, resultaría más adecuada la referencia a una “política de cooperación internacional para el desarrollo” (o, abreviando, “cooperación para el desarrollo”) que, en sentido amplio, incluiría las relaciones con Estados de menor desarrollo relativo con la finalidad de promover su progreso político, social, económico y cultural. Las diferencias son sutiles, pero existen en cuanto se intenta ir más allá de las definiciones propuestas por el CAD en cuestiones específicas.¹⁹

A lo largo del texto se utilizarán como sinónimos las palabras ayuda, ayuda internacional, cooperación internacional y cooperación para el desarrollo, con la finalidad de evitar las repeticiones excesivas y por comodidad, ya que de esta manera se facilita la traducción de palabras de uso frecuente en la literatura en inglés y en francés (*aid, aide, assistance*). Esto no implica de ninguna manera que se desconozcan las implicaciones semánticas de uno u otro término.²⁰

Una peculiaridad de la política de cooperación para el desarrollo es la multiplicidad de actores participantes, tanto públicos como privados, en los países implicados en la relación. Los organismos multilaterales o internacionales pueden también tener un papel importante en la definición y ejecución de las políticas nacionales de cooperación. En el caso de los países industrializados, los ámbitos de decisión política y asignación de recursos públicos suelen estar situados en la órbita de los ministerios de relaciones exteriores. Es habitual la existencia de una agencia u

acordados, que refleja los términos financieros del compromiso: tipo de interés, periodo de gracia y maduración. Evidentemente, los recursos acordados deben ser obtenidos por el país receptor en mejores términos que los ofrecidos por el mercado internacional de capitales. La contabilización de AOD permite las comparaciones internacionales y determina el grado de aproximación al mítico 0,7% del Producto Nacional Bruto, lo que también tiene consecuencias de imagen y, por lo tanto, de diseño de políticas. Las definiciones que se citan en esta nota al pie han sido extraídas del Glosario de Términos y Conceptos Clave del CAD que aparecía en sus informes anuales (OCDE, 1999b, pág. 129 a 133).

¹⁹ Un ejemplo puede ser encontrado en la definición de “cooperación cultural” y las actividades que realiza España en este campo, que en ocasiones no pueden ser incluidas como AOD pese a ser financiadas y gestionadas por la AECID.

²⁰ “Cooperación” supone ejecución conjunta y ganancias para las dos partes de la relación, mientras que “ayuda” denota un compromiso altruista de apoyo hacia alguien que lo necesita, con “retornos” menos evidentes. Hoy ni siquiera el más ingenuo de los analistas puede afirmar que no existen beneficios para los países donantes de ayuda, ya sea en términos intangibles de prestigio internacional, ya en productos mucho más evidentes como favores y preferencias en la relación bilateral (políticos o comerciales), para no hablar de la movilización de la economía del donante por la creación de empleo y, sobre todo, por las compras a empresas nacionales exigidas en algunos convenios de entrega de ayuda (atada o ligada) que subsisten aunque se reducen progresivamente gracias a los compromisos internacionales de desvinculación de la ayuda.

organismo responsable de la ejecución de una proporción significativa de la política y los recursos de cooperación.

Este es el caso de la Cooperación Española, objeto de la investigación, en la cual el MAEC asume la dirección política y estratégica y la AECID la mayor parte de la ejecución. En España existen además iniciativas de cooperación internacional en otros ministerios, así como en comunidades autónomas, provincias y municipios. También hay otras agencias públicas que ejecutan programas de ayuda, como la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIAPP). Finalmente, hay organizaciones de la sociedad civil o del ámbito privado (ONG, universidades, empresas, sindicatos) que realizan actividades específicas o proporcionan servicios en programas de cooperación internacional. Las instituciones participantes en los países asociados con España son mucho más numerosas y difíciles de catalogar.

Tal como se señalaba en la sección 2.1, esta investigación se concentra en el núcleo del sistema español de cooperación internacional situado en la administración central del Estado, es decir el MAEC y la AECID. De hecho, la oficina central a cargo de la gestión de evaluaciones estratégicas se encuentra en el MAEC. La referencia a otros actores, sea en España o en los países socios, sólo será considerada en el análisis cuando éstos sean mencionados de manera específica en las recomendaciones de las evaluaciones revisadas y cuando se puedan identificar consecuencias de decisiones específicas que los afecten. La pérdida de riqueza en el análisis derivada de esta limitación será probablemente compensada por un incremento en la “elegancia” de la investigación, ya que así se facilita la gestión de la complejidad.

Las peculiaridades de la política de cooperación en cuanto a su objeto (el desarrollo) y su ámbito de aplicación (terceros países) hacen que la evaluación sea una tarea especialmente relevante. José Antonio Alonso señala, en este sentido, que el desarrollo es un proceso complejo y específico, que requiere aproximaciones pragmáticas adecuadas a la realidad de cada caso. Esto justifica una “*actividad continuada de aprendizaje a partir de la experiencia*” (Alonso, 2012a, pág. 242) como la evaluación. Al mismo tiempo, se trata de una política con recursos recaudados en un país (donante) que se aplican y generan resultados en otro (receptor), lo que reduce la

capacidad de la ciudadanía para expresar su satisfacción o insatisfacción con los resultados. Los ciudadanos y ciudadanas del donante tienen más dificultades para observar de primera mano los resultados de la acción, mientras que los del país receptor no tienen injerencia en la interacción política que determina la utilización de los recursos públicos. De allí que muchas veces, como también afirma Alonso (2012a, pág. 242), *“la evaluación cumpla un papel clave en los ejercicios de rendición de cuentas”*, en muchas ocasiones en detrimento de su función de aprendizaje.

2.4. El marco conceptual en síntesis

Esta memoria pretende estudiar la función de evaluación como un mecanismo capaz de proporcionar elementos técnicamente relevantes para ser utilizados por quienes toman decisiones de mejora en distintos niveles del sistema de cooperación internacional. La investigación se concentra en las evaluaciones gestionadas desde la propia Cooperación Española. Su objetivo es revisar los mecanismos internos (propios de la función y los procesos de evaluación) que facilitan o impiden la utilización de las enseñanzas y recomendaciones surgidas de la evaluación en procesos de toma de decisiones vinculados con la planificación y gestión de planes, programas y proyectos, considerando especialmente aquéllos que implican al MAEC y la AECID.

El trabajo postula que existen condiciones que facilitan el uso de la evaluación vinculadas con el desarrollo de una institucionalidad orientada al aprendizaje, que se combinan con la manera en que se organiza y ejecuta cada evaluación. La memoria analiza si estas condiciones para la utilización están presentes en el sistema español de cooperación internacional y en las evaluaciones que ha realizado. De manera complementaria, intenta detectar indicios o evidencias de la utilización de estas evaluaciones en procesos de toma de decisiones y aprendizaje institucional, identificando algunas de las razones de esta utilización pero sin presuponer causalidad o correlación.

Nada de lo que se afirme de aquí en adelante significa que el enfoque dado al trabajo sea considerado como el único posible, ni siquiera el más válido. Es una verdad de Perogrullo afirmar que existen tantas aproximaciones a una realidad como personas se acerquen a ella. Es posible, sin embargo, que el resultado de la investigación

demuestre que el camino elegido permite echar luz sobre el tema central del estudio y que se generen muchas preguntas y unas pocas respuestas acerca de la utilización de la evaluación para el aprendizaje y la mejora de la cooperación internacional. Todo ello sin olvidar que es también la propia aproximación a estos temas —la elección de las herramientas teóricas y conceptuales— una de las cuestiones que, en el futuro, será necesario poner en tela de juicio.

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Este capítulo resume varios años de lecturas más o menos profundas sobre los temas que son objeto de esta investigación presentando, de manera sintética y esquemática, algunas reflexiones sobre la evaluación de políticas públicas, especialmente en el ámbito de la cooperación internacional, la vinculación entre evaluación y aprendizaje y la evaluación en la Cooperación Española. Se trata, por supuesto, de una presentación parcial de un universo de estudio mucho más amplio y rico, que merecería más atención.

Una parte de la literatura analizada en este capítulo está ordenada de manera cronológica para facilitar la comprensión sobre el desarrollo acumulativo, aunque no lineal, de las teorías y modelos de evaluación.

La revisión, aunque limitada, resulta relevante pues permite situar a la investigación en determinadas líneas o tradiciones de análisis que dan sustento a la definición de las hipótesis de trabajo y al desarrollo de la metodología y las herramientas de indagación que son presentadas en el capítulo siguiente.

3.1. Sobre evaluación de políticas públicas y cooperación para el desarrollo

*“From the ambitions of the academic disciplines, from the convulsive reforms of the educational system, from the battleground of the War on Poverty, from the ashes of the Great Society, from the reprisals of an indignant tax-paying public, there has emerged evaluation.”*²¹

Gene Glass

La evaluación se ha consolidado como una disciplina académica y una práctica profesional con cierto grado de autonomía dentro de las ciencias sociales. Si hasta finales de la década de los cuarenta la evaluación no era más que una forma de investigación de problemas prácticos basada en técnicas y métodos consolidados en distintas materias —sociología, antropología, economía o psicología—, el desarrollo de políticas públicas y grandes programas sociales durante la segunda posguerra en

²¹ *“De las ambiciones de las disciplinas académicas, de las convulsas reformas del sistema educativo, del campo de batalla de la Guerra contra la Pobreza, de las cenizas de la Gran Sociedad, de las represalias de los indignados contribuyentes, de allí ha surgido la evaluación”* (Glass, 1976, pág. 9).

Estados Unidos la encumbraron a una dimensión de relativa independencia, si no conceptual, al menos sistemática y organizativa.

El desarrollo de la evaluación como disciplina y como práctica

La evaluación como un instrumento para mejorar la gestión pública surgió en Estados Unidos a principios del siglo pasado, aplicada a programas de salud y, sobre todo, educación.²² Sus antecedentes, lo que podría llamarse la “proto-evaluación”, fueron los intentos de medir los conocimientos de niños y niñas en edad escolar a través de pruebas escritas y orales.²³ El contexto histórico era propicio para el inicio de este tipo de actividad: en primer lugar, los investigadores creían percibir que los estudios sobre el individuo y la sociedad habían llegado a lo que Comte había denominado estado “científico” de desarrollo. Los avances de la psicología, la antropología y la sociología en la compilación de grandes masas de datos cuantitativos y estadísticos y en la creación de instrumentos para analizarlos daban alas a este estado de opinión, referido como las “ambiciones de las disciplinas académicas” en el acápite de esta sección. En segundo lugar, comenzaba a percibirse en el sector industrial una tendencia a la gestión de recursos humanos con el fin de mejorar sus niveles de productividad y eficiencia, tendencia que se trasladó rápidamente a la educación en todos sus niveles (Guba & Lincoln, 1989, pág. 24 y 25).

²² Aunque el desarrollo de la evaluación se haya producido en sus orígenes en Estados Unidos, otros países han seguido un modelo de institucionalización similar —imitativo— con casi una década de diferencia, comenzando por los países anglosajones, pero también en aquellos de tradición “continental”. Hoy *“la evaluación existe en Europa y en el conjunto de organizaciones internacionales de la ONU. Si bien los procesos de génesis y evolución son similares para todos los países considerados, su grado de utilización e institucionalización difiere en función de la posición que ocupan los tribunales de cuentas en relación con el legislativo y el ejecutivo, y del impulso otorgado a la evaluación por los Ministerios de Hacienda. También cabe distinguir aquellos países en que la evaluación se plantea en relación con las políticas generales de las instituciones centrales de gobierno, de aquellos otros en que presenta una estructura más descentralizada y por tanto está más relacionada con programas concretos.”* (Ballart, 1992, pág. 62).

²³ Guba y Lincoln señalan específicamente dos acontecimientos clave que marcarían la génesis de la evaluación. Uno de ellos es el primer trabajo de evaluación educativa, denominado *The Futility of the Spelling Grind* (“La futilidad de las rutinas para deletrear”) de Joseph Rice, publicado en 1897 en la revista *Forum*, en el que se demostraba que la capacidad de los niños para deletrear no estaba en relación con la cantidad de horas dedicadas a la enseñanza de esta habilidad en los centros educativos a los que asistían. El segundo es el desarrollo, primero en Francia y después en Estados Unidos, del test Stanford - Binet para la medición del coeficiente intelectual (Guba & Lincoln, 1989, pág. 22 y ss.).

A partir de la década de 1920, la evaluación se extendió a proyectos industriales, políticas de personal y técnicas de propaganda empleadas por las fuerzas armadas. Un poco más tarde, la proliferación de agencias de planificación durante el “*New Deal*” de Roosevelt generó lo que un profesor de sociología denominó “*laboratorios experimentales para los científicos sociales*”, que deberían servir para profundizar el conocimiento de la sociedad a través de investigaciones y, al mismo tiempo, como “*una forma de auditoría social de las autoridades de planificación a través de la constatación de los cambios provocados por los programas*”.²⁴

La consolidación de la evaluación como disciplina se produjo después de la Segunda Guerra Mundial, en paralelo con el desarrollo del estado de bienestar (la “Gran Sociedad”) y en el marco de la “guerra contra la pobreza” llevada a cabo por las administraciones de Kennedy y Johnson y continuada por Nixon en los sesenta y principios de los setenta del siglo pasado. Esta política llevó a un incremento notable del gasto social y al consecuente aumento de los recursos destinados a su evaluación.²⁵ Las primeras reacciones académicas ante este fenómeno se enmarcan en lo que se denominó *policy research movement*, siguiendo el artículo pionero de Harold Lasswell de 1951,²⁶ centrado en la utilización de la evaluación para la decisión sobre orientaciones de política.

En 1967 se publicaron dos trabajos académicos claves en el campo de la evaluación de programas. Uno de ellos es el libro de Edward Suchman sobre métodos de evaluación (Suchman, 1967), considerado por muchos autores como la piedra fundamental del edificio teórico en este tema (Rebien, 1996, pág. 12).²⁷ El segundo es

²⁴ Se trata de un artículo de A. Stephan denominado “Prospects and possibilities: the New Deal and the New Social Research”, publicado en mayo de 1935 en la revista *Social Forces* (nº 13), y reproducido por Rossi y Freeman (Rossi & Freeman, 1982, pág. 23 y 24, traducción propia).

²⁵ Ballart menciona como claves de la institucionalización de la evaluación en Estados Unidos la *Economic Opportunity Act* de 1967, que solicitó al tribunal de cuentas (la *General Accounting Office*, GAO) que tomara las medidas necesarias para analizar la eficacia de los nuevos programas, y la creación de unidades de evaluación en distintos departamentos federales (Ballart, 1992, pág. 55).

²⁶ Fischer (1995, pág. 4) señala que Lasswell planteaba en un capítulo del libro compilado por Daniel Lerner y él mismo (Lasswell, 1951) el ambicioso objetivo de sentar las bases de una disciplina que generara los conocimientos necesarios para mejorar la práctica de la democracia.

²⁷ Otros analistas, sin embargo, consideran que el padre de la evaluación es Ralph Tyler, responsable de un proyecto de análisis de la educación secundaria a principios de la década de los cuarenta, que publicó sus resultados junto con Eugene Smith en 1942 (Tyler & Smith, 1942). Véase Guba y Lincoln (1989, pág. 28), citando un trabajo del *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* de 1981.

el libro compilado por Tyler, Gagne y Scriven (1967) sobre la evaluación del currículo escolar. Este cambio de enfoque —desde las políticas hacia los programas— funcionó como un “cable a tierra”, estimulando el desarrollo de debates y la publicación de obras en este plano, más ligado a las iniciativas concretas ejecutadas para llevar a la práctica las orientaciones de política en sectores clave (sobre todo la educación, la salud y la asistencia social).²⁸

Tyler estableció el modelo clásico de *evaluación por objetivos*, centrado en la eficacia de los programas (comparación de las metas con lo realmente conseguido). Suchman enriqueció el modelo refiriéndose a la investigación evaluativa, entendida como la necesidad de emplear el método científico – experimental para dotar a las valoraciones de la necesaria objetividad, precisión y, sobre todo, validez. Los diseños experimentales (con grupo de control equivalente) y cuasi – experimentales (algo menos estrictos en sus requisitos metodológicos) fueron considerados, entonces, como la estrategia de investigación más adecuada para evaluar programas sociales.²⁹

El sustento filosófico de estos primeros desarrollos de modelos de evaluación es el positivismo, entendido como la aplicación de métodos científicos para el análisis y la comprensión de fenómenos sociales.

También a finales de los años sesenta se desarrollaron aproximaciones teóricas para comprender mejor el papel de la evaluación como herramienta de mejora social, destacando la necesidad de evaluar procesos además de productos.³⁰ Uno de estos

²⁸ Desde otro punto de vista, este cambio de nivel significó, como afirma Fischer, una pérdida de ambición de la evaluación de políticas. “Hoy, su ámbito está mayormente confinado a la labor de evaluar los productos empíricos conseguidos o esperados, definidos estrechamente, de unos objetivos de política dados. Tomando prestadas metodologías económicas, especialmente el análisis coste – beneficio, la evaluación de políticas se concentra sobre todo en la determinación de si una acción particular puede ser juzgada como exitosa en términos de criterios programáticos específicos. Los criterios, que forman parte de la propia política explícita o implícitamente, son aceptados y proporcionan las bases legítimas, y a menudo las únicas, para decidir si un programa cumple o no con los objetivos de política” (Fischer, 1995, pág. 6, traducción propia).

²⁹ En años posteriores, la asociación entre evaluación e investigación se iría haciendo más laxa, hasta terminar por reconocerse (de manera general) la especificidad de la primera con respecto a la segunda. Esta reflexión será retomada en el comienzo de la sección 3.2, con base en un artículo de María Bustelo (1999).

³⁰ En realidad, el primer autor que planteó indudablemente la necesidad de que la evaluación sirviera para la mejora de los programas fue Lee Cronbach, en un artículo de 1963 (“*Course improvement through evaluation*”), citado por Bustelo (1988, pág. 15). Cronbach destacó el propósito formativo de la evaluación, que implica la descripción (y no necesariamente medición) de los cambios generados por el

modelos es el planteado originalmente por Stufflebeam (1967), sintetizado con el acrónimo CIPP (contexto, insumos, procesos y productos), que puede ser denominado como *evaluación orientada a la toma de decisiones*. Bustelo (1988, pág. 22) afirma que *“Stufflebeam considera que su modelo CIPP es una estrategia para la mejora de sistemas. Evaluar significa obtener y utilizar feedback sistemáticamente, de manera que se convierte en una herramienta para ayudar a que los programas funcionen mejor para la gente a la que intentan servir (...) La evaluación cumple un papel crucial en la estimulación y planificación de cambios en una institución”*.³¹ Así, se promueve el análisis del contexto, entendido como las necesidades y problemas de la población beneficiaria, de los insumos planificados para ejecutar las actividades, de los procesos aplicados y de los productos conseguidos.

La *evaluación sensible a las demandas del cliente*, basada en un artículo pionero de Robert Stake (1967) y sus desarrollos posteriores (Stake, 1975), modifica el modelo CIPP con la introducción en primer plano de las demandas y necesidades de quien encarga o contrata la evaluación. Los planteamientos de Stake implican variaciones técnicas e instrumentales pero no una discusión de los fundamentos teóricos de Stufflebeam. En palabras de Patton (1990, pág. 117, traducción propia), *“personaliza y humaniza el proceso de evaluación.”* En síntesis, este modelo destaca la importancia de la observación, el enjuiciamiento valorativo a partir de las necesidades del cliente y el contexto y la presentación de reportes informales en el mejor momento para asegurar la utilización de la evaluación.

En este punto de la evolución metodológica de la disciplina se planteó el compromiso entre la necesaria utilización de las enseñanzas por parte de quienes encargan la evaluación y la credibilidad, centrada en la objetividad y el empleo del método científico. Stake lo caracterizó como los sacrificios en la precisión de las mediciones con la esperanza de incrementar la utilidad de los hallazgos. La evaluación se convertiría, así, en un paradójico juego de suma cero: para que los resultados fueran útiles sería preciso obtenerlos en condiciones de tiempo y de relaciones con el cliente

programa, identificando sus resultados, los efectos no previstos y, esencialmente, los aspectos que deben ser corregidos o revisados.

³¹ Subrayado en el original.

que reducirían la posibilidad de aplicar diseños experimentales o cuasi-experimentales, aumentando los sesgos y la percepción externa de subjetividad. Todo esto, evidentemente, perjudicaría la credibilidad “científica” de la evaluación y, por lo tanto, conspiraría contra su utilidad. En el sentido contrario, el empleo de diseños sofisticados y la distancia con los clientes podrían mejorar la sensación de objetividad, pero impediría que las enseñanzas que se deducen de la evaluación llegaran a tiempo y fueran percibidas por sus usuarios como la respuesta a sus preguntas.

La década de los años setenta registró un avance acelerado de la práctica de evaluación. A la proliferación de libros de texto (Guttentag & Struening, 1975; Weiss, 1972) se sumó, en 1976, la aparición de la primera revista dedicada monográficamente a este tema (*Evaluation Review*) y la formación de dos asociaciones profesionales (la *Evaluation Research Society* y la *Evaluation Network*), que confluyeron en la *American Evaluation Association* en 1985 (Rebien, 1996, pág. 12).

Al mismo tiempo, la GAO de Estados Unidos, cuya función principal era asesorar al Congreso en sus tareas de control, contaba a principios de la década de los ochenta con más de tres mil empleados en su división de evaluación de programas. Esto demuestra que el impulso de la disciplina y la práctica profesional de la evaluación se originó en buena medida en las necesidades de la administración pública.

En esta década Michael Scriven planteó la posibilidad de realizar evaluaciones sin objetivos (*goal – free evaluation*), ignorando las metas del programa y valorando todos los efectos provocados, deseados o no, que influyeran sobre los consumidores o la población beneficiaria. Así lo planteaba el propio autor (Scriven, 1972, pág. 2, traducción propia):

“Me pareció, en síntesis, que la consideración y la evaluación de los objetivos era un paso necesario pero posiblemente contaminante. Comencé a trabajar en una aproximación alternativa: sencillamente la evaluación de los efectos reales comparados con un perfil de necesidades demostradas. A esto llamo Evaluación sin Objetivos... Cuanto menos sepa el evaluador externo de los objetivos del proyecto, menos sesgada será su visión y su atención se dirigirá más a los efectos reales (en lugar de a los efectos que alguien supone que deberían haber sucedido).”

El salto epistemológico fue, en este caso, importante, ya que Scriven planteó una alternativa a los métodos hipotético-deductivos predominantes hasta entonces.

Sin embargo, la ruptura no fue radical: el autor propuso que las evaluaciones sin objetivos fueran realizadas en paralelo con evaluaciones convencionales. Esto permitiría, en su opinión, incrementar su utilidad.

El supuesto que está en la base de todos los modelos y que ha cambiado poco con el tiempo es que las evaluaciones son realizadas para ser utilizadas, por lo que los métodos deben adecuarse a esta finalidad superior. Desde una perspectiva teórica, esto remite al modelo de *evaluación centrada en la utilización* elaborado por Michael Quinn Patton (1978), quien planteó que los ejercicios de evaluación deberían incluir procesos para tomar decisiones sobre el contenido, el enfoque y la metodología de la evaluación sin especificar o limitar estos contenidos, enfoques y metodología por adelantado.

“La evaluación centrada en la utilización comienza con la identificación y la organización de las personas específicas y relevantes que toman las decisiones y los usuarios de la información (no el público pasivo) que utilizarán los datos producidos por la evaluación. Debe estar centrada en las personas que se supone que utilizarán la información. El evaluador trabaja con ellos (...) para determinar las preguntas pertinentes. De estas preguntas fluyen los métodos de investigación apropiados y las técnicas de análisis de los datos” (Patton, 1990, pág. 122, traducción propia).

Este tipo de evaluación es un proceso que exige la interacción con los clientes y potenciales usuarios de la evaluación y que favorece la selección creativa de los métodos y las técnicas más adecuadas en cada caso. En consecuencia, el equipo de evaluación debe combinar capacidad de relacionamiento público con un amplio conocimiento de la disciplina y las herramientas que la evaluación pone a su disposición.³²

En los años ochenta y principios de los noventa, coincidiendo con los gobiernos republicanos de los presidentes Reagan y Bush (padre), Estados Unidos comenzó a reducir el gasto social, manteniendo sin embargo la importancia concedida a la evaluación y el análisis como fuente para someter a juicio determinados programas (en general, con el objetivo último de suprimirlos). Esta visión se trasladó a muchos otros

³² Por su relevancia en el objeto de estudio de esta memoria, el trabajo de Patton es revisado con más detalle en la sección 3.2.

países, tanto en Europa como en el mundo en desarrollo, en muchos casos a partir de instituciones financieras internacionales impulsoras de políticas de ajuste estructural.

En un contexto de presupuestos públicos menguantes y opinión pública más activa, los ministerios y departamentos del Estado comenzaron a sentir mayor presión para informar y mostrar el impacto de su acción. Las administraciones públicas de muchos países comenzaron a adoptar modelos de gestión basada en resultados, provenientes del sector privado, lo que tuvo claras influencias sobre las evaluaciones que se concentraron cada vez más en los efectos y menos en la utilización de los insumos y recursos. Esto se tradujo, por ejemplo, en una revalorización de la utilización de métodos experimentales para la evaluación de impacto.

En la misma época se produjo un giro conceptual importante en las teorías de la evaluación, promovido en parte por la obra de Egos Guba e Yvonna Lincoln (1989), para quienes sería preciso realizar una evolución metodológica y epistemológica, desde el positivismo al constructivismo, estableciendo así una “cuarta generación” superadora de las tres anteriores.³³ El constructivismo plantea que la realidad social no se descubre, sino que se construye de maneras diferentes dependiendo del paradigma científico en que se sitúa el analista. Esto significó un cambio en los métodos y en la manera de hacer evaluación, pero sobre todo permitió incrementar la relevancia de la participación de los interesados y de los implicados³⁴ en todas las etapas del trabajo.

La evaluación de cuarta generación es concebida como una actividad cuya finalidad es construir una realidad social determinada a partir de las percepciones de los implicados (y del propio equipo de evaluación). Desde un punto de vista epistemológico, implica una relación de influencias mutuas entre evaluadores y objetos de la evaluación, que ya no pueden ser llamados así porque se transforman en sujetos activos. En la práctica, la evaluación es una cadena de actividades y acontecimientos que, finalmente, debería llevar a la percepción común de una realidad

³³ La primera generación, según estos autores, se concentró en la medición de los resultados (sobre todo de programas educativos). La segunda introdujo la descripción como elemento central de los procesos de evaluación. La tercera incorporó los juicios de valor, sin los cuales el concepto actual de evaluación pierde su sentido.

³⁴ El término preciso en inglés para denominar a los interesados es “*stakeholder*”, que se refiere a todos aquellos que tienen algo que decir o que pueden reclamar un papel protagonista en una situación determinada.

social construida. Cuanto mayor sea la implicación de todos los participantes en la acción evaluada, más posibilidades hay de que esa realidad sea comprehensiva y comprendida.

El trabajo de Guba y Lincoln desató una “guerra de paradigmas (Caracelli, 2000) y dio lugar al auge de modelos de evaluación participativos, abrazados con entusiasmo por el tercer sector y las agencias no gubernamentales, con influencias en el mundo de la cooperación internacional. Como afirma Calidoni-Lundberg (2006, pág. 15, traducción propia):

“El desarrollo de aproximaciones alternativas a la evaluación no fue generado solamente a partir de debates académicos o filosóficos. También derivó de una de las debilidades de la evaluación tradicional: su falta de uso. Tomados en conjunto, los desafíos a la legitimidad de los métodos tradicionales de investigación, el reconocimiento de que el lenguaje en sí mismo no es neutro, la certeza de que los propósitos de la evaluación pueden variar y la sub-utilización de la evaluación tradicional, han perjudicado significativamente su autoridad en los años ochenta y pueden ser identificados como las fuerzas motoras de la segunda tendencia en la práctica de la evaluación: la popularidad creciente de los enfoques participativos en la evaluación de programas desde mediados de los años noventa”.

La última escuela surgida en el campo de la evaluación de políticas públicas es el “realismo” (Henry, Julnes, & Mark, 1998), que intenta avanzar en una síntesis post-positivista y post-constructivista para hacer de la práctica evaluativa una herramienta de mejora social (similar a los propios programas evaluados), que sirva tanto para la “construcción de sentido” (compartido) como para la generación de juicios de valor a partir de la investigación con métodos cuantitativos y cualitativos. Esta definición va en la línea de las cada vez más numerosas aproximaciones pragmáticas a la evaluación que eluden los debates filosóficos y combinan distintas herramientas para conseguir el objetivo de influir en los procesos de toma de decisiones. Algunos de los trabajos de Mark, Henry y otros teóricos de esta línea son revisados en la sección 3.2 de este capítulo, cuando se abordan las distintas conceptualizaciones existentes sobre el uso de la evaluación.

Esto está relacionado con las tendencias más recientes en la administración pública que promueven el desarrollo de herramientas y programas para asegurar el

gobierno de sociedades cada vez más complejas y variadas. También se vinculan con el avance continuo de las tecnologías de la información y la comunicación, así como con la disponibilidad de un enorme volumen de datos, en ocasiones procesados pero en general en bruto, sobre distintos aspectos de la realidad. Todo lo anterior ha generado una revalorización de métodos experimentales de carácter positivista y, al mismo tiempo, un avance en el desarrollo de métodos flexibles, así como la implicación cada vez mayor del sector privado en iniciativas de evaluación (de programas públicos).

La evaluación y la cooperación para el desarrollo

Desde finales de los años cincuenta del siglo pasado, los grandes programas de cooperación internacional hacia los países en desarrollo surgidos de la descolonización en África fueron un campo propicio para la evaluación, sobre todo en Europa y en organizaciones internacionales.³⁵ Las primeras aproximaciones sistemáticas a esta tarea fueron realizadas por la Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID) y el Banco Mundial (BM), pero la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y algunas de sus agencias especializadas se incorporaron tempranamente a esta ola. El primer manual sobre medición de resultados de los proyectos de desarrollo fue publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) con casi una década de antelación a la aparición del libro de Suchman.³⁶

Según Basil Cracknell (1988), el trabajo que atrajo la atención del público hacia la evaluación de la cooperación internacional fue una obra de Alfred Hirschmann (1967), cuya tesis central era que en los proyectos de desarrollo una “mano invisible” ayudaba a corregir los errores de formulación que generalmente se producían en las etapas iniciales. El corolario implícito del trabajo de Hirschmann era que la

³⁵ “Hay una cantidad de razones por las que el campo de la cooperación para el desarrollo puede ser particularmente interesante (para la evaluación)... En primer lugar, es una actividad por definición internacional: los proyectos y programas son normalmente preparados para la financiación de una agencia donante en una parte del mundo y ejecutados por un país en desarrollo. En segundo lugar, el ambiente en el que tiene lugar es altamente turbulento en términos de tecnología, política, economía y estructuras sociales. En tercer lugar, los objetivos son contradictorios y confusos. Por ende, uno creería que a priori la necesidad de aprendizaje institucional es particularmente alta” (Forss, Cracknell, & Samset, 1994, pág. 576, traducción propia).

³⁶ Se trata del libro de Samuel Hayes (1959) denominado “Evaluando Proyectos de Desarrollo”.

planificación y el diseño de las intervenciones resultaban de importancia secundaria y que las evaluaciones podrían ser del todo innecesarias. Este punto de vista, sin embargo, no influyó en las organizaciones donantes de ayuda ni en los incipientes evaluadores profesionales, que estimaron peligroso confiar el éxito de las intervenciones a factores incontrolables. Como ejemplo del afán planificador que comenzaba a expandirse entre los donantes, la USAID adoptó el Enfoque del Marco Lógico (EML) como una manera de establecer criterios para juzgar el desempeño de los proyectos.³⁷

El Banco Mundial y la OCDE comenzaron a promover la realización de evaluaciones en este campo en los años setenta. La OCDE publicó a mediados de la década un informe sobre experiencias de evaluación de cooperación técnica de los países (OCDE, 1975) y, posteriormente, un libro denominado *Evaluating Social Projects in Developing Countries*, escrito por tres expertos en temas de evaluación pero con escasa o ninguna experiencia en cooperación para el desarrollo (Freeman, Rossi, & Wright, 1979). Su objetivo era trasladar las experiencias de evaluaciones de políticas domésticas a los proyectos de desarrollo internacional. En el prefacio del libro, firmado por Louis Sabourin, presidente del Centro de Desarrollo de la OCDE, se afirmaba lo siguiente: “[resulta] evidente que, mientras ha habido una proliferación de literatura en Ciencias Sociales sobre aspectos específicos de la evaluación de proyectos sociales en países industrializados, existía la necesidad de una introducción comprensiva sobre este campo relacionada con los países del Tercer Mundo” (Freeman, Rossi, & Wright, 1979, pág. 9, traducción propia). En el mismo período, la OCDE también editó un trabajo de Imboden (1978) sobre evaluación *ex ante* y *ex post*.

En este momento, en coincidencia con el auge de la evaluación en general, esta función comenzó a ser percibida como una herramienta importante para el aprendizaje y, sobre todo, para la rendición de cuentas, lo que llevó a que en algunos casos, como el del Reino Unido, los recursos destinados a la tarea se duplicaran, aun en un contexto de recorte de los presupuestos destinados a la ayuda internacional (Cracknell, 1988, pág. 78). En 1979 se publicaron las pautas para la evaluación del

³⁷ Annette Binnendijk (1989, pág. 208) señala que el EML fue desarrollado a principios de la década de los setenta como un marco conceptual para pautar la identificación, el diseño y la formulación de proyectos de la USAID, así como para establecer criterios que permitieran medir su éxito o fracaso.

Banco Mundial, mientras que la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas editó un glosario que permitió clarificar la terminología utilizada en el conjunto de la ONU.

El EML comenzó a ser adoptado como herramienta para la formulación y el diseño de intervenciones en casi todas las agencias europeas, con variantes menores. La cooperación alemana ya había desarrollado con anterioridad su método de formulación participativa (denominado ZOPP, sigla de “planificación de proyectos orientada por objetivos”, en alemán) y la británica transformó el EML en su *Framework Analysis*. A partir de estos métodos se desarrollaron modelos de evaluación basados en las “teorías del cambio” explícitas en las matrices lógicas de los programas, que vinculaban a los recursos invertidos y las actividades realizadas con el impacto deseado, pasando por la realización de productos y el alcance de objetivos intermedios.

El debate paradigmático entre el positivismo y el constructivismo de los años ochenta también tuvo consecuencias en la evaluación de la cooperación internacional: las técnicas de evaluación basadas en objetivos y en la teoría del cambio, junto con el análisis coste-beneficio (incluso en su variante social), empezaron a ser percibidas como insuficientes para dar cuenta de las múltiples facetas de los procesos de desarrollo, sobre todo de aquellos “centrados en la gente”. Los trabajos de Chambers (1980), Cernea (1985) y Feuerstein (1986) sirven como ejemplo de la búsqueda de una nueva aproximación, que dio lugar al desarrollo de métodos de análisis rural rápido (*Rapid Rural Appraisal*), que evolucionaron luego hacia el diagnóstico rural participativo (*Participatory Rural Appraisal*),³⁸ que tuvo un auge importante especialmente entre las organizaciones no gubernamentales y que posteriormente se consolidaría como una “caja de herramientas participativas” a disposición de los equipos de evaluación.³⁹

A principios de esa década, la mayoría de las agencias de cooperación ya contaba con unidades de evaluación constituidas y funcionando de manera más o

³⁸ Marsden, Oakley y Pratt realizan una buena revisión de estas metodologías de evaluación y otros enfoques de evaluación centrados en procesos (Marsden, Oakley, & Pratt, 1994).

³⁹ Es posible encontrar una descripción de las principales herramientas de evaluación participativa en un artículo de Ignacio Gallego (1999).

menos estable, aunque en general sin coordinación entre ellas. Las agencias donantes, especialmente de los países más avanzados, son una importante fuente de conocimiento y sistematización acerca de metodologías y organización de la evaluación en cooperación internacional.⁴⁰ Al mismo tiempo, siguiendo las recomendaciones de los bancos regionales y del Banco Mundial, algunos de los grandes receptores de ayuda como la India y Filipinas comenzaron a establecer sus propias unidades de evaluación, aunque con resultados poco satisfactorios.

En la segunda mitad de la década de los ochenta Robert Cassen (1986), Roger Riddell (1987) y Paul Mosley (1987) publicaron importantes investigaciones que intentaban determinar la efectividad de la ayuda internacional para reducir la pobreza y fomentar el desarrollo de los países. En ellas se procuraba estimar el impacto agregado de la cooperación sobre los receptores. Cassen y Riddell llegaron a conclusiones moderadamente positivas en cuanto a los beneficios de la ayuda, aunque destacando que las evaluaciones no son suficientes —y a veces incluso resultan engañosas— como indicadores de su eficacia global. Mosley, en cambio, revisando la evolución de variables relevantes vinculadas de manera directa o indirecta con la ayuda, encontró grandes dificultades para establecer correlaciones significativas entre la ayuda y el crecimiento económico, en parte por la fungibilidad de los recursos y su orientación al gasto público. Mosley concluyó que sería necesario emprender reformas significativas para que la cooperación internacional contribuyera de manera más clara y eficaz al irrenunciable objetivo de reducción de la pobreza (Mosley, 1987, pág. 232 a 242).⁴¹

En línea con las preocupaciones crecientes sobre el impacto agregado de la ayuda internacional, en este periodo comenzaron a realizarse más evaluaciones del conjunto de la cooperación realizada en un país, de programas complejos o de estrategias de acción. Tal como afirma Feinstein (2014), esta tendencia, iniciada por el

⁴⁰ Véase, como ejemplo, el manual de la agencia sueca de cooperación (Molund & Schill, 2007) o los lineamientos de la agencia danesa de 2006, actualizados en 2012 (DANIDA, 2012).

⁴¹ La sección siguiente aborda con mayor detalle el debate sobre la eficacia de la ayuda y la paradoja entre los (relativamente) buenos resultados de la cooperación observados en el nivel micro de los proyectos y los desalentadores resultados comprobables en el nivel macro de las principales variables económicas.

Banco Mundial en los noventa, impregnó también la política de evaluación de los países donantes.

El CAD creó un grupo de trabajo sobre evaluación del desarrollo en 1983, integrado por los responsables de este tema en las agencias de países miembros y por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional como observadores, que se mantiene activa, ahora como red (“Red del CAD de la OCDE sobre Evaluación del Desarrollo”).⁴² El informe que resume los trabajos de este grupo (OCDE, 2013a) refiere los esfuerzos para: 1) generar conocimientos y sintetizar lecciones provenientes de las evaluaciones, con distintos enfoques a lo largo del tiempo (género, medio ambiente, descentralización y gobiernos locales, entre otros) y mediante la publicación desde 2011 de una serie de documentos denominada “*Evaluation Insights*”; y 2) impulsar evaluaciones conjuntas en países específicos y para temas concretos, como la ayuda presupuestaria;⁴³ 3) fortalecer capacidades locales de evaluación estableciendo contactos entre los responsables de este tema en los países donantes y especialistas de los países receptores; y 4) compartir buenas prácticas en evaluación mediante el intercambio de experiencias y la producción de materiales sobre principios generales (OCDE, 1991), glosarios (OCDE, 2002a), estándares (OCDE, 2010a), gestión basada en resultados (Binnendijk, 2000), así como guías específicas sobre evaluación de la ayuda humanitaria o la realización de evaluaciones conjuntas.

Además de los trabajos en el CAD, los mayores países donantes han generado también una bibliografía abundante sobre evaluación, compuesta tanto por informes específicos como por análisis, estudios de síntesis y meta-evaluaciones. La revisión y descripción de la literatura producida por las agencias de cooperación excede las pretensiones de este capítulo, aunque algunos de los estudios específicos acerca de utilización de la evaluación para la toma de decisiones y el aprendizaje serán revisados y citados en las secciones siguientes.

⁴² El grupo comenzó a funcionar en 1980 como un equipo de trabajo *ad hoc* con la denominación de *Evaluation Correspondents*, pero posteriormente fue formalizado y su primera reunión oficial tuvo lugar en marzo de 1983 (OCDE, 1992).

⁴³ Una de estas evaluaciones conjuntas, de especial relevancia, se concentró en la ejecución de la Declaración de París en 2007, que será referida en la sección siguiente.

La OCDE llevó a cabo en 2009 una reflexión exhaustiva sobre la evolución de la función de evaluación en 23 agencias bilaterales de cooperación y 7 bancos multilaterales (OCDE, 2010b). En este análisis se remarcaban los sustanciales progresos en términos de credibilidad e independencia verificados en casi todas ellas, pero también carencias significativas en la colaboración entre donantes y con los países asociados, así como en la atención a la utilización de los hallazgos y el seguimiento de las recomendaciones (sólo la mitad de las agencias estudiadas contaba entonces con un mecanismo de respuestas de gestión). El informe notaba también la necesidad de mejorar las recomendaciones y las enseñanzas para asegurar que llegaran al público objetivo al que estaban dirigidas, utilizar mejor las nuevas tecnologías para potenciar la comunicación y asegurar una suficiente apertura hacia la crítica.

Con respecto a la gestión de las evaluaciones, la OCDE (2010b) señalaba la cada vez mayor especialización de las unidades centrales de evaluación en revisiones estratégicas, temáticas o sectoriales, mientras que las evaluaciones de proyectos o de programas-país eran cada vez más responsabilidad de las agencias ejecutoras o las unidades operativas, en las sedes o en terreno. El estudio verificó, sin embargo, la existencia de una vinculación débil o escasamente definida entre la unidad central y las evaluaciones descentralizadas y remarcó la necesidad de implicar más a los países en desarrollo en los ejercicios de evaluación. Las unidades centrales se ocupan también de cuestiones vinculadas con la gestión de conocimientos y la eficacia de la ayuda en general. Adicionalmente, algunos países (por ejemplo, Dinamarca o el Reino Unido) han comenzado a delegar la realización de algunas evaluaciones en instituciones ajenas a la gestión de la cooperación internacional (Feinstein, 2014, pág. 7).

Los organismos internacionales, especialmente los del Sistema de Naciones Unidas y los bancos de desarrollo, son especialmente activos en la realización y publicación de evaluaciones, así como en los debates académicos y técnicos sobre el tema.⁴⁴ Finalmente, las ONGD, especialmente las más grandes, cuentan también con

⁴⁴ Véase, por ejemplo, el sitio en Internet del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (www.uneval.org), que incluye una biblioteca y una serie de documentos relevantes. Véanse también los trabajos del Grupo Independiente de Evaluación del Banco Mundial (ieg.worldbankgroup.org), que incluye un “blog” para discutir temas como la influencia de las evaluaciones y el papel de la evaluación en la gobernanza, entre muchos otros.

políticas de evaluación y participan muy activamente en la producción de literatura relevante sobre el tema.⁴⁵

Feinstein (2014) señala algunos desafíos relevantes para la evaluación de la cooperación internacional, entre los que destacan: la participación más sistemática de la sociedad civil de los países donde se ejecutan las iniciativas de cooperación; la búsqueda de metodologías adecuadas a las posibilidades y características de los programas de ayuda (considerando la escasa aplicación de métodos experimentales rigurosos para la evaluación de impacto y el desafío de llevar a escala las intervenciones piloto); generar conocimientos relevantes y válidos sobre los efectos de la cooperación más allá de la valoración del alcance de los objetivos previstos; y la creación de capacidades de evaluación en los países socios.

Evaluación y eficacia de la ayuda

El interés por determinar el impacto de la ayuda sobre el desarrollo ha evolucionado en paralelo con el aumento de los flujos de cooperación internacional, durante la segunda postguerra, después de la descolonización en África y especialmente hacia el final de la Guerra Fría cuando comenzaron a diluirse las justificaciones geo-estratégicas para la cooperación y a incrementarse la importancia de las consideraciones económicas, así como el escrutinio público del destino de los impuestos.

La pregunta “¿funciona la ayuda?” (Cassen, 1986), expresada de diversas maneras, es recurrente en la literatura y las distintas respuestas ensayadas a lo largo del tiempo han tenido efectos sobre la conceptualización y la práctica de la evaluación.

Existen, esencialmente, dos aproximaciones analíticas para determinar la eficacia de la cooperación internacional: la primera, caracterizada como la perspectiva “macro”, observa los resultados agregados de la ayuda (el efecto neto) en indicadores económicos y sociales a partir de la aplicación de métodos econométricos. La segunda,

⁴⁵ Algunos ejemplos en España son OXFAM Intermón, que publica las evaluaciones de sus proyectos y las respuestas de gestión (<http://www.oxfamintermon.org/es/informate/publicaciones/evaluaciones>), los manuales de evaluación publicados por Cruz Roja Española (2000) o Save the Children (2012) y el documento publicado por la Fundación de la Obra Social de La Caixa sobre seguimiento y evaluación en las ONGD (Cordobés, Iglesias, & Sanz, 2009).

en una perspectiva “micro”, revisa el cumplimiento de los objetivos de proyectos y programas puntuales. La imagen que se desprende de ambas visiones es diferente: optimista en el caso de la micro; pesimista, en el de la macro. Esto ha llevado a la afirmación de la existencia de una “paradoja micro-macro” en la literatura sobre eficacia de la ayuda (Mosley, 1986).⁴⁶

En cuanto a la visión macro, tal como ha señalado José Antonio Alonso (1999), las visiones han ido girando desde el optimismo y la confianza (Nurkse, 1953) a la crítica, centrada en los efectos negativos derivados de la fungibilidad de la ayuda, el crecimiento del Estado, las distorsiones generadas en los mercados y los incentivos negativos al aprendizaje (Bauer, 1972), así como en el direccionamiento de los recursos externos hacia el consumo en lugar de hacia el ahorro doméstico y la inversión productiva (Griffin, 1970).

El desarrollo de modelos econométricos más sofisticados en los años ochenta y los años noventa generó resultados igualmente decepcionantes para los defensores de la cooperación internacional. Hacia finales del milenio comenzaron a integrarse en el análisis algunas variables vinculadas con la orientación política de los regímenes dominantes en los países receptores. Peter Boone (1996), por ejemplo, concluyó que la cooperación se dirige esencialmente al consumo, pero que podría tener resultados marginalmente mejores en términos de objetivos sociales, como la reducción de la mortalidad infantil, en regímenes más liberales.

La obra paradigmática del grupo de investigación del Banco Mundial (*Assessing Aid. What works, what doesn't and why*, 1998), elaborada por David Dollar y Lant Pritchett, llegó a una conclusión similar, pero su peso político fue mucho mayor. Este trabajo, basado en los resultados de un vasto programa de investigación en el que participaron destacados economistas del desarrollo como Craig Burnside o William Easterly, señaló que para que la ayuda genere impactos significativos debe existir un

⁴⁶ La coexistencia de estas perspectivas genera un problema práctico, ya que “una y otra línea no se encuentran articuladas en un marco unitario de análisis, de modo que es difícil extraer conclusiones definitivas, que orienten el diseño y gestión de la ayuda” (Alonso, 1997, pág. 96).

entorno apropiado de políticas y una buena gestión económica que controle la inflación, asegure el equilibrio fiscal y mantenga un régimen comercial abierto.⁴⁷

Esta constatación tuvo una serie de corolarios de política para aumentar la eficacia de la ayuda, incluyendo la focalización de los flujos de cooperación en países que aseguraran la buena gestión, el otorgamiento de cooperación para impulsar reformas de política en esta dirección en aquellas sociedades predispuestas a ello y la importancia del fortalecimiento de instituciones y políticas a través de proyectos específicos. También implicó cambios en la manera de evaluar, considerando que *“la evaluación de la ayuda al desarrollo debería concentrarse (...) en la contribución de los recursos financieros a los entornos favorables de políticas (y) en el grado en que las agencias han empleado sus recursos para estimular reformas políticas y cambios institucionales que lleven a mejores resultados”* (Banco Mundial, 1998, pág. 6, traducción propia).⁴⁸

José Antonio Alonso (2014) discute en extenso la literatura sobre eficacia de la ayuda desde una perspectiva “macro”, identificando las limitaciones en la fundamentación teórica y en la investigación empírica que han llevado a conclusiones exiguas. Algunas de estas conclusiones podrían ser, sin embargo, relevantes para quienes toman decisiones de políticas, como la mayor eficacia *“en contextos en los que su aportación contribuye a relajar las restricciones a las que se enfrenta un país”* (pág. 179); la relación entre ineficacia e inestabilidad (o falta de predictibilidad) y la influencia positiva de la cooperación sobre la calidad institucional y capacidad recaudatoria del país receptor, efecto que *“se torna negativo cuando el país es altamente dependiente de la ayuda”* (pág. 180).

⁴⁷ En una línea similar, dando “soporte doctrinal al informe del Banco Mundial” (Alonso, 2012a, pág. 250), Burnside y Dollar (2000) analizaron empíricamente la vinculación entre ayuda internacional, política económica y PIB per cápita, determinando que el impacto de la cooperación en el crecimiento es positivo cuando las instituciones y las políticas son adecuadas en términos de disciplina monetaria y fiscal y eliminación de trabas al comercio.

⁴⁸ Estas reflexiones llevaron también a que la construcción (o desarrollo) de capacidades pasara a ser, desde finales del milenio pasado, un objetivo central de los programas de cooperación internacional (OCDE, 1997) y, por lo tanto, de su evaluación. Las dificultades para valorar el fortalecimiento institucional dieron pie a una rama específica de la literatura sobre evaluación de la ayuda, caracterizada por el diseño de modelos, teorías del cambio y herramientas para determinar el impacto de estas actividades (véase, por ejemplo, el libro del Banco Mundial editado por Picciotto y Wiesner, 1998).

Los trabajos del Banco Mundial alimentaron los debates sobre la necesidad de “medir” los resultados de los continuados esfuerzos de desarrollo y gestionar las políticas de ayuda con base en resultados, a partir de la definición de objetivos claros. La Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas en el año 2000 fue, en este sentido, un hito de enorme significado en la redefinición de la arquitectura de la cooperación internacional. En la cumbre se acordaron ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) a ser alcanzados en un periodo de quince años, con metas concretas e indicadores de logro, reflejando un consenso acerca de los ingredientes básicos de las políticas de desarrollo —lucha contra la pobreza, mejora de la educación y la salud, reducción de la brecha de género y promoción de la sostenibilidad ambiental—, así como el compromiso de todos los países para participar en una nueva “asociación mundial”. La adopción de los ODM significó también que la gestión basada en resultados, que ya había sido adoptada en muchos países por las agencias de cooperación y que, a través del EML, era ya muy habitual en proyectos y programas de cooperación, se instalara de manera supranacional, con perspectivas de continuidad.

Los debates sobre la manera de lograr los objetivos a partir de esta nueva alianza fueron realizados en foros de alto nivel sobre eficacia de la ayuda, centrados primero en la financiación (Consenso de Monterrey, 2002) y después en la armonización de procedimientos (Declaración de Roma, 2003). El proceso llevó a la definición de cinco principios fundamentales, interrelacionados, para avanzar hacia una ayuda más eficaz: apropiación de los procesos de desarrollo por parte de los países receptores, alineación de las políticas de los donantes con las prioridades de aquéllos, armonización de enfoques y actores —coordinación entre donantes—, enfoque en resultados y rendición mutua de cuentas (Declaración de París de 2005 y Plan de Acción de Accra en 2008). En la reunión siguiente (Busan, 2011) se creó la “Alianza Mundial para una Cooperación al Desarrollo Eficaz”, que reunía en el momento de preparación de esta memoria a 161 gobiernos y 56 organizaciones. En la primera reunión de esta alianza (México, 2014) se discutieron temas como la movilización de recursos domésticos para el desarrollo, la cooperación sur-sur y la cooperación con países de renta media.

La Declaración de París fue objeto de una compleja evaluación independiente acerca de la manera en que los principios para una ayuda eficaz han sido puestos en práctica y sus resultados en países en desarrollo. La evaluación incluyó 21 estudios nacionales, 7 revisiones de donantes (entre ellos, España) y varios análisis temáticos. La primera fase de la evaluación fue utilizada como un insumo para la reunión de Accra en 2008, mientras que la segunda fase fue un insumo para el Foro de Busan en 2011. El proceso culminó con un taller sobre lecciones aprendidas de la evaluación en febrero de 2012 y con un informe de síntesis, así como con una “evaluación de la evaluación”. Su principal conclusión es que el ritmo de progreso en la aplicación de la Declaración ha sido lento, que es necesario desarrollar criterios sólidos para darle seguimiento continuo y que las correcciones tecnocráticas son menos importantes que la voluntad política.⁴⁹ Más allá de la limitada auto-crítica emanada de este reporte, parece claro que la agenda sobre la efectividad de la ayuda ha generado avances limitados y no ha considerado suficientemente cuestiones clave como el impacto negativo que una alta dependencia en la cooperación genera sobre variables económicas y de desarrollo en los países menos avanzados, cuestión que podría empeorar con la tendencia a la concentración de los recursos de AOD (Alonso, Garcimartín, & Martín, 2012).

Contrariamente a la indefinición y el pesimismo “macro”, la visión en cuanto a la eficacia de la ayuda emergente de las evaluaciones “micro” ha sido tradicionalmente positiva, pues los donantes reportan un alto nivel de logro de los objetivos inmediatos de los proyectos y programas de cooperación. Esto es confirmado por buena parte de las evaluaciones realizadas en este tipo de intervención, que se insertan en el enfoque del marco lógico analizando los criterios explícitos en la definición del CAD: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Riddell (2007) confirmó que, pese a la existencia de sonados fracasos, la mayor parte de los cientos de miles de informes de evaluación de proyectos realizados en las últimas décadas detecta niveles razonables de éxito.

⁴⁹ Véase el resumen ejecutivo de la segunda fase de la evaluación, así como el conjunto de los documentos producidos durante este ejercicio, en el siguiente sitio de Internet de la OCDE: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluationoftheimplementationoftheparisdeclaration.htm> (último acceso, 5 de diciembre de 2014).

La metodología predominante en este tipo de evaluación es cualitativa, con técnicas aplicadas en muchas ocasiones de manera “rápida y sucia”. La recopilación de la información se basa en la observación, la revisión de documentos y las entrevistas de distinto tipo. En algunos casos se emplean métodos cuantitativos para estudiar datos estadísticos o financieros, o algún tipo de encuesta. La credibilidad de los resultados de estas evaluaciones depende, en buena medida, de la calidad del equipo encargado de realizarla.

Esta limitación metodológica ha generado muchas evaluaciones superficiales, que permiten observar una fotografía de la realidad en un momento determinado basada en información proveniente de los sistemas de seguimiento, con utilidad limitada. Esta constatación ha llevado, por ejemplo, a que la Comisión Europea estableciera un sistema de seguimiento externo orientado a resultados (ROM, en su sigla en inglés), que aplica en muchas de las intervenciones que financia como complemento de las evaluaciones, que deben ser necesariamente más profundas.⁵⁰

El problema central de este tipo de evaluación es que, con las metodologías empleadas, resulta prácticamente imposible identificar *“las relaciones de causalidad entre la intervención y los cambios observados en la situación de la población beneficiaria: lo más que cabe esperar son indicios o potenciales hipótesis. De hecho, en esta forma de hacer la evaluación no se contempla la definición rigurosa del contrafáctico que sería requerido para inferir relaciones de causalidad (...) La calidad de la ayuda mejoraría si fuese sometida a un proceso más sistemático y exigente de evaluación. Los avances realizados en los últimos años en la aplicación de métodos experimentales para la evaluación de impacto constituyen una excelente noticia en el camino por mejorar la calidad en la gestión de la ayuda, brindando relaciones más robustas de causalidad sobre las que asentar el aprendizaje y una gestión más sólidamente basada en la evidencia”* (Alonso, 2012a, pág. 244 y 254).

⁵⁰ Con la base de una extensa experiencia práctica en su aplicación, Juan Manuel Santomé y Natalia Sagrario (2014) desarrollan en un documento de trabajo las características y limitaciones del ROM de EuropeAid, su aplicación en los proyectos y la ayuda programática. Analizando el caso de la Cooperación Española, los autores concluyen que *“la implantación de un Sistema de Seguimiento Externo orientado a Resultados (SER) se constituiría sin duda en una de las medidas que facilite la apuesta por la implantación de una Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) y por una mejor Rendición de Cuentas Mutua”* (Santomé & Sagrario, 2014, pág. 24).

La búsqueda del impacto, entendido como el efecto neto de una intervención que perdura más allá de su finalización, no es algo nuevo en las agencias de cooperación internacional. Ya en los años setenta el Banco Mundial calculaba tasas de retorno de sus programas después de finalizados (ex post) y en los ochenta y noventa se realizaron varias evaluaciones de proyectos y programas con metodologías econométricas e incluso con grupos de control (Mosley, 1999). Ya en este siglo, muchas organizaciones de cooperación, lideradas por el Banco Mundial,⁵¹ comenzaron a impulsar el desarrollo de evaluaciones de impacto con grupos de control y selección aleatoria en los casos en que las intervenciones de desarrollo así lo permiten. Su objetivo es determinar con la mayor precisión posible qué funciona, bajo qué circunstancias y por qué razones, identificando los efectos netos de la intervención (atribución) en contraposición con la influencia de otros factores (Banco Mundial, 2005). Esto permite a quienes deben tomar decisiones acerca de los programas contar con evidencias sólidas y rigurosas e, incluso, comparar la eficacia de acciones alternativas.

También en los años 2000 se crearon organizaciones no gubernamentales internacionales, subvencionadas por fundaciones y organizaciones nacionales y multilaterales de cooperación, para la promoción de evaluaciones de impacto. Entre ellas destaca la Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto (3ie), creada en 2008, financiada principalmente por la Fundación Bill y Melinda Gates, DfID y la Fundación Flora Hewlett. Esta iniciativa no solamente otorga subvenciones para la realización de evaluaciones y estudios de síntesis (casi 200 desde su fundación), sino que también mantiene una base de datos con más de tres mil evaluaciones de impacto, realizadas en su mayoría desde 2005, así como un repositorio de revisiones sistemáticas en diversas áreas y documentos con recomendaciones de política basadas en la evidencia. Las evaluaciones de impacto incluidas en el repositorio son seleccionadas de acuerdo con criterios estrictos basados en el rigor metodológico. La mayor parte de los estudios incluidos corresponde a políticas públicas y solamente un

⁵¹ La Red de Evaluación del CAD de la OCDE, el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, el Grupo de Cooperación en Evaluación y la Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación (IOCE, red de asociaciones regionales de evaluación) crearon en 2006 una “red de redes” sobre evaluación de impacto, denominada NONIE (*Network of Networks on Impact Evaluation*), con el objetivo específico de promover este tipo de evaluación.

número muy reducido refiere a programas de la cooperación internacional para el desarrollo.⁵²

En esta misma línea, en 2002 un grupo de personalidades del mundo académico preocupadas por la lucha contra la pobreza creó *Innovations for Poverty Action* (IPA), una organización sin fines de lucro que diseña evaluaciones experimentales para buscar soluciones a problemas globales. Sus actividades son financiadas por fundaciones, ONG, empresas, entidades académicas, organismos públicos de los países que se benefician de su acción, agencias donantes de cooperación (de Australia y Estados Unidos), organizaciones internacionales (Banco Mundial, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo) e incluso personas físicas. En 2013, IPA había completado 200 evaluaciones de impacto, mientras ejecutaba 235 más.⁵³

El Banco Mundial creó en 2012 un fondo multi-donante, denominado Fondo Estratégico para la Evaluación de Impacto (SIEF, por sus siglas en inglés), que dio continuidad al Fondo Fiduciario Español para la Evaluación de Impacto, que tenía la misma sigla (correspondiente a *Spanish Impact Evaluation Fund*), activo entre 2007 y 2012.⁵⁴ El SIEF realiza evaluaciones en las áreas de desarrollo infantil temprano, educación, salud y agua y saneamiento, materiales de divulgación y capacitación, videos y otros productos para aumentar la visibilidad de los estudios y sus resultados.

Pese a los esfuerzos mencionados en los párrafos anteriores, las evaluaciones de impacto en programas de cooperación internacional son todavía poco frecuentes, mucho menos numerosas que las evaluaciones que son realizadas utilizando lo que podría ser denominado como “métodos convencionales”. Kim Forss y Sara Bandstein realizaron en 2008 un análisis de 80 evaluaciones de diversos donantes seleccionadas al azar de la base de datos del CAD, realizadas entre 2004 y 2007, encontrando que solamente una había utilizado métodos verdaderamente experimentales (Forss &

⁵² La información sobre 3ie fue recuperada de su sitio de Internet (<http://www.3ieimpact.org/>), consultado por última vez el 5 de marzo de 2015.

⁵³ La información sobre IPA fue extraída de su informe anual 2013, disponible en <http://annualreport.poverty-action.org>, recuperado el 4 de marzo de 2015.

⁵⁴ En la sección 6.1 de la memoria, donde se revisan las modalidades de ejecución de las evaluaciones en la Cooperación Española, se presenta información adicional sobre el Fondo Fiduciario Español, sus actividades y su aprovechamiento.

Bandstein, 2008, pág. 2). A partir de un análisis de los términos de referencia (TdR) de las evaluaciones, estas autoras concluyeron que es prácticamente imposible adoptar metodologías para generar evidencias (por ejemplo a partir de la evaluación de impacto) en la mayor parte de los casos, aunque el objetivo continúa siendo deseable. Esto se debe, en parte, a una definición vaga de lo que se entiende por “resultado”, incluso entre los propios promotores de la evaluación, y a un interés mayor por analizar procedimientos de gestión que aquello que funciona o deja de funcionar (Larrú, 2014). Además, *“no en todos los casos es posible (y ni siquiera conveniente) apelar a este tipo de ejercicios. Sólo en condiciones definidas, este tipo de procedimientos de evaluación pueden ser empleados. Claramente, la pertinencia de estos procedimientos es mayor cuando el proyecto es innovador, replicable o estratégicamente relevante. Pero pueden existir razones éticas de cobertura o temporalidad del programa o de ausencia de reglas claras de asignación que desaconsejen la selección aleatoria”* (Alonso, 2012a, pág. 248).

El debate acerca de la aplicabilidad de evaluaciones de impacto en la cooperación internacional se ha concentrado en aspectos éticos, como los sugeridos en la cita previa, de recursos y de enfoque. El cuestionamiento ético remite a la exclusión deliberada de un grupo de personas potencialmente beneficiarias de la intervención para conformar un grupo de control. Esta preocupación pierde relevancia, sin embargo, en el contexto de programas con recursos escasos para llegar a la totalidad de la población (la mayoría), pues sería de cualquier manera imposible universalizar los beneficios desde el primer momento. Es más, en el caso de los programas piloto una buena evaluación de impacto podría contribuir a un escalamiento posterior, lo que (con un retraso en el tiempo) permitiría llegar a un número mayor de personas de forma más eficiente. Adicionalmente, *“cuando hay dudas razonables sobre la eficacia de un programa o preocupaciones sobre efectos negativos no intencionales, la ética requiere que se monitoree y se evalúe su impacto”* (Savedoff, Levine, & Birdsall, 2006, pág. 23, traducción propia).

Con respecto a los recursos, las evaluaciones de impacto son efectivamente costosas, pero no tanto como la ignorancia acerca de los efectos de los programas que han llevado a situaciones claras de dispendio de dinero público. Son frecuentes los

fracasos en programas de cooperación internacional, cuya manifestación más visible son las grandes obras de infraestructura económica o social que quedan rápidamente obsoletas o nunca son utilizadas (los “elefantes blancos”), por lo que las iniciativas que puedan contribuir a conocer mejor cómo incrementar el impacto positivo deberían ser observadas en función del ahorro potencial. El mismo argumento puede ser aplicado para rebatir la crítica relativa al tiempo que demanda hacer una buena evaluación de impacto, especialmente cuando se compara con las pérdidas de tiempo que generan los programas fallidos.

Con respecto al enfoque, el cuestionamiento se ha centrado en los estudios diseñados para determinar, exclusivamente, si un impacto se ha producido o no, sin profundizar en las causas o los factores subyacentes a los cambios observados. Es cierto que muchas evaluaciones de impacto han sido realizadas con esta finalidad, por lo que han sido utilizadas más con una función de rendición de cuentas o para alimentar el debate (macro) sobre eficacia de las políticas, en este caso de la ayuda internacional, y menos para aprender y mejorar. Esta crítica ha sido atendida a través de la realización de evaluaciones más complejas, con una combinación de métodos que permite revisar las teorías del cambio, detectar resultados intermedios y verificar o desmentir hipótesis. Así, una parte de la evaluación determina el impacto y otra analiza qué funciona y qué no funciona en los procesos.

En síntesis, las evoluciones metodológicas y prácticas para la realización de evaluaciones puntuales (de impacto, de procesos o de desarrollo institucional, en ocasiones combinadas) han sido significativas y han servido para proporcionar más respuestas “micro” a la pregunta esencial sobre la eficacia de la ayuda.⁵⁵ En otras palabras, han servido para determinar (con mayor o menor rigor) si un proyecto o programa ha funcionado, en su contexto específico, pero no para estimar la eficacia agregada de la cooperación internacional en su conjunto. Las evaluaciones puntuales difícilmente ofrecen respuestas extrapolables, por lo cual su validez externa es limitada (Feinstein, 2014). Sin embargo, tal como se analizará en la sección 3.2, esto no debería necesariamente impedir algún tipo de utilización de los procesos y resultados de la

⁵⁵ Una revisión amplia sobre la evolución de modalidades y estrategias de evaluación de intervenciones de desarrollo puede ser encontrada en el volumen 7 de la serie sobre evaluación y desarrollo del Banco Mundial (Pitman, Feinstein, & Ingram, Eds., 2004).

evaluación en procesos de aprendizaje y toma de decisiones, incluso más allá del objeto evaluado o de los intereses específicos de sus promotores principales.

Esta investigación se sitúa en la tradición de los analistas de la evaluación como una función y una estrategia de gestión de la política de cooperación orientada hacia el aprendizaje institucional. La memoria no discute o hace juicios de valor sobre la calidad y la efectividad “macro” de la Cooperación Española en relación con el desarrollo económico y social de los países receptores, ya que las evaluaciones realizadas hasta ahora y analizadas en este documento no tienen esta intención y, en cualquier caso, no lo permitirían.⁵⁶ El siguiente párrafo de Gocht, Hewitt y Hoebink (1994, pág. 9, traducción propia) resume el espíritu de esta investigación:

“Aunque subsistan muchas preguntas referidas a la efectividad global y el impacto de la ayuda internacional, la evaluación no debería ser utilizada de forma primordial para legitimar el 'negocio de la ayuda' o para asegurar el apoyo público hacia la cooperación al desarrollo. El debate público en los países donantes acerca de la calidad de la ayuda es de gran importancia para reformular sus políticas, pero el papel principal que debe desempeñar la evaluación es mejorar la política, los programas y los proyectos de ayuda en el futuro, perfeccionando los mecanismos de retroalimentación y las capacidades de aprendizaje.”

3.2. Sobre la utilización de la evaluación para el aprendizaje

Un concepto clave que subyace tanto en la definición como en la práctica de la evaluación de las políticas públicas es el de su utilización, especialmente para la toma de decisiones y la mejora de los programas y políticas que son evaluados.⁵⁷ Tal como afirma Carol Weiss (1988a, pág. 15, traducción propia):

“La evaluación tiene el propósito de ser usada. Si la investigación básica pone el énfasis en la producción de conocimientos y deja la utilización al proceso natural de difusión y aplicación, la premisa con la que comienza la evaluación es su uso. En su forma más simple, la evaluación es realizada

⁵⁶ Peter Boone (1996) afirma que el intento de determinar la eficacia de la ayuda en su conjunto a partir de la agregación de evaluaciones individuales podría llevar a la formación de una visión distorsionada, exageradamente optimista y poco acorde con la realidad en la que viven miles de millones de personas pobres en todo el mundo

⁵⁷ Los términos “utilización” y “uso” (*utilization* y *use*, en inglés) son empleados como sinónimos en esta memoria y, en general, en la literatura sobre evaluación.

para un cliente que debe tomar decisiones y que busca en la evaluación información sobre la que pueda basarlas. Incluso cuando el uso es menos directo e inmediato, la justificación de la evaluación sigue siendo la utilización, de cualquier tipo.”

Abundando sobre esta referencia, María Bustelo señala la necesidad de distinguir entre investigación y evaluación para comprender la identidad propia de esta última disciplina, indicando que *“esta diferencia de propósito es la primordial a la hora de distinguir entre investigación y evaluación y la que hace que los dos tipos de indagación sean distintos respecto a otras dimensiones y características (...) Esto quiere decir que la evaluación de programas pone énfasis en la valoración y el enjuiciamiento del evaluando, su significado para los destinatarios, patrocinadores y responsables, en ser relevante y sensible ante el contexto y, sobre todo, en ofrecer una información oportuna en el tiempo y útil para la toma de decisiones relacionada con dicho evaluando.* (Bustelo, 1999, pág. 14).⁵⁸

Al ser parte del “código genético” de la evaluación, una revisión completa de la literatura sobre su utilización para la toma de decisiones debería abarcar prácticamente la totalidad de lo publicado hasta la fecha, así como un análisis de todas las teorías (Christie, 2007). No es descabellado plantear que la preocupación por la utilización ha sido el motor que propició la sucesiva construcción de modelos teóricos sobre el tema en general, la “guerra de paradigmas” mencionada en la sección 3.1 y el desarrollo de herramientas y técnicas prácticas para recoger información, emitir juicios de valor y comunicar los resultados para incrementar la probabilidad de tener influencia.

Para delimitar esta tarea, la revisión de la literatura se concentrará en dos debates centrales: el primero es sobre la propia definición de “uso de la evaluación”, que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; el segundo es sobre los factores que

⁵⁸ En el mismo artículo, Bustelo (1999) señala también otras diferencias relevantes entre evaluación e investigación. Por ejemplo, la evaluación es mucho más dependiente del contexto (institucional, político, de programa) que la investigación, precisamente porque su finalidad es dar respuesta de manera rápida a una necesidad de información concreta. La diferencia es también de objeto, pues las investigaciones se enfocan en problemas sociales (por ejemplo, la desigualdad entre hombres y mujeres) y las evaluaciones en las estrategias para resolver esos problemas (por ejemplo, una política de igualdad de oportunidades). Todo lo anterior, pero especialmente la diferencia de finalidad, repercute también sobre los métodos de investigación (aunque las técnicas y herramientas puedan ser similares), los destinatarios, los productos y los propios agentes (investigadores y evaluadores).

promueven, o impiden, que las evaluaciones sean utilizadas para la toma de decisiones.

Los distintos usos posibles de la evaluación

Las evaluaciones son, por definición, actividades vinculadas a proyectos, programas o políticas que intentan tener impacto (positivo) en la vida de las personas. Las evaluaciones, sin embargo, no generan por sí mismas ese tipo de influencia; sólo lo consiguen de manera indirecta si son utilizadas para la mejora de las intervenciones analizadas. En la “teoría del cambio” ideal, el uso de la evaluación podría derivar en una mejora de la política, que contribuiría a la mejora social (Højlund, 2014). Es por esta razón que la literatura sobre el tema se ha dedicado de manera extensa a conceptualizar y encontrar evidencias sobre el uso de la evaluación en procesos de toma de decisiones y mejora de organizaciones, así como a identificar razones para su no utilización (Bernstein & Freeman, 1975; Stame, 2004).

En las discusiones teóricas de finales de los años sesenta y comienzos de los setenta del siglo pasado comenzó a ponerse en evidencia la importancia de que la evaluación de programas fuera más allá de la constatación del alcance de objetivos para responder de manera concreta a lo que los clientes necesitan saber (Stake, 1967), analizando no solamente las actividades realizadas sino también el contexto y los procesos (Stufflebeam, 1967). Esto llevó incluso a la consideración de la evaluación sin objetivos, preocupada esencialmente por los efectos anticipados o inesperados de las acciones (Scriven, 1972). En cualquier caso, para realizar evaluaciones efectivas, centradas en su utilización, sería esencial identificar las necesidades de información de los implicados y planificar la utilización esperada de los hallazgos (Patton, 1978).

La obra de Michael Quinn Patton sobre la evaluación centrada en la utilización es posiblemente la referencia central en las últimas cuatro décadas, a tal punto que el libro original de 1978 fue reeditado, de manera ampliada y aumentada, en 1986 (añadiendo técnicas para la identificación de los usuarios esperados), en 1997 (examinando la importancia de implicar a las partes interesadas durante todo el proceso de la evaluación, y no solamente para la formulación de recomendaciones) y en 2008 (revisando el impacto de la globalización sobre la multiplicación y

diversificación de usuarios y destacando la importancia creciente del uso “político” de la evaluación para rendición de cuentas, con consecuencias importantes sobre los mecanismos de comunicación de los resultados).

La utilización de la evaluación puede referir a procesos diversos. La concepción predominante en la literatura, en los orígenes de los debates, refería a la aplicación directa e instrumental de los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación en decisiones concretas.⁵⁹ Aunque esta visión sigue siendo válida y frecuente, muy pronto comenzó a señalarse que las evaluaciones podían tener también influencia sobre los conocimientos y la comprensión de las personas, que eventualmente podrían generar evoluciones conceptuales e iluminar procesos de cambio, sea en el propio programa evaluado o en otros, con repercusiones también en el aprendizaje institucional (Weiss, 1979).

Haciendo un balance de las discusiones sobre este tema, Leviton y Hughes (1981) realizaron una tipología sobre utilización de la evaluación que distinguía: 1) el uso instrumental, entendido como la vinculación directa y casi inmediata del producto de una evaluación y una decisión determinada; 2) el uso conceptual, caracterizado como un aprendizaje generado por la evaluación que puede ser aplicado de manera instrumental con posterioridad, en condiciones adecuadas; y 3) el uso simbólico, entendido como el empleo de la evaluación para legitimar una decisión (política) o para persuadir a grupos escépticos acerca de la necesidad de seguir una línea de acción determinada. Con respecto a la segunda categoría, algunos autores (Weiss, 1998; Saunders, 2012) distinguen el uso “conceptual” por parte de los propios implicados en el programa evaluado y el uso “iluminador”, que se verifica cuando los

⁵⁹ “¿Qué se utiliza? Lo primero son los hallazgos de la evaluación. Originalmente, sólo pensábamos en los hallazgos. Yo escribí el primer artículo publicado sobre utilización de la evaluación (Weiss, 1967) y hablé de eso. La evaluación producía hallazgos sobre procesos y resultados de programas y los evaluadores esperaban que los usuarios aplicaran los hallazgos a sus programas. Si el evaluador desarrollaba recomendaciones basadas en los hallazgos, se suponía que las recomendaciones también deberían ser utilizadas. De hecho, era más fácil estudiar el uso de las recomendaciones que ninguna otra cosa, por lo que los estudios sobre evaluación muy a menudo contabilizaban las recomendaciones que habían sido aplicadas” (Weiss, 1998, traducción propia). El primer artículo sobre utilización de la evaluación que se menciona en la cita fue publicado por el comité sobre operaciones del gobierno de la Cámara de Representantes de Estados Unidos, en un informe denominado “*The use of social research in federal domestic programs*” (1967).

resultados de la evaluación tienen influencia en otros procesos, programas, políticas, instituciones o incluso paradigmas.

Es evidente que esta clasificación presenta “tipos ideales”. De hecho, una misma evaluación puede ser utilizada de distintas maneras a lo largo del tiempo, tal como sugiere Rodríguez Ariza (2014, pág. 14), quien establece además una caracterización más completa y compleja de la categoría de uso “simbólico”, que incluye el uso ritual —para completar rutinas—, la “no utilización” y el “mal uso”, es decir el empleo de los resultados para servir intereses particulares de un individuo o equipo sin considerar el interés de la organización o la política en su conjunto.

La tercera edición de la obra emblemática de Michael Quinn Patton (1997) ya mencionada añadió un nuevo tipo a esta tipología: el uso como consecuencia del proceso (*process use*). Esto añade una nueva dimensión a los análisis pues el postulado esencial de Patton es que es preciso considerar a la evaluación como un proceso y no sólo como una serie de productos, lo que revaloriza la idea de participación, la comunicación y las relaciones interpersonales que se producen en toda evaluación. Esta innovación refleja también la incorporación de elementos de las teorías constructivistas, de cuarta generación, que sugerían la importancia de la evaluación en la generación compartida de conocimientos y el desarrollo de visiones comunes de la realidad a partir de la colaboración.

El convencimiento de Patton sobre la importancia de los procesos podría provenir también de la maduración de una serie de ideas que ya estaban presentes en algunas de sus investigaciones previas sobre uso de evaluaciones. En un documento publicado en 1975 y reeditado en 1977 sobre la utilización de veinte evaluaciones realizadas en el sistema federal de salud de Estados Unidos, un equipo de investigación liderado por Patton concluía que un factor esencial para explicar la utilización o falta de utilización de la evaluación era la voluntad personal o individual: *“Hay personas interesadas y con energía en el gobierno que pueden utilizar y de hecho utilizan la investigación evaluativa, no para tomar grandes decisiones con impactos inmediatos, concretos y visibles, sino de maneras más sutiles, para clarificar, reforzar y reorientar. Los evaluadores, entonces, deberían pasar menos tiempo lamentando su falta de impacto en las decisiones más importantes y más tiempo proporcionando información*

relevante a las personas de más energía y visión quienes, a través de sus pensamientos y acciones, determinan la dirección general en el proceso de evolución del desarrollo del programa. Trabajando de manera consciente con estos tomadores de decisiones para responder a sus preguntas será posible incrementar la utilización de la investigación evaluativa” (Patton, y otros, 1975, pág. 43, traducción propia).

Las formas en que es posible usar el proceso de evaluación son bien descritas por Forss, Rebien y Carlsson (2002): 1) aprovechando el carácter inquisitivo de las evaluaciones, quienes se implican en ellas “aprenden a aprender”; 2) estas personas pueden también desarrollar redes profesionales con colegas con quienes de otra manera tendrían poca interacción; 3) a partir de la experiencia y la comunicación se crea también una suerte de comprensión compartida de la realidad y de las maneras posibles de cambiarla; 4) la interrupción de las rutinas que genera el proceso de evaluación y la implicación de los interesados en el análisis de datos también puede fortalecer el propio proyecto que está siendo evaluado; y 5) el proceso de evaluación, contrariamente al sentido común, puede ser una manera de elevar la moral de los equipos y fortalecer su compromiso con la organización o el programa.

La necesidad de implicar a quienes toman decisiones y de comprender el contexto de la decisión para incluirlos en el diseño de la evaluación pasó a ser una recomendación frecuente en la literatura. Anne Scott y Lee Sechrest afirmaban, por ejemplo, que *“el evaluador debe intentar incluir a quienes toman decisiones, en particular, al inicio de la evaluación, ya que éstas personas suelen ser más abiertas en las primeras fases del proceso”* (Scott & Sechrest, 1988, pág. 34). También señalaban que *“al comprender mejor el contexto político, los evaluadores podrán planificar su investigación teniéndolo en cuenta. El contexto político incluye consideraciones como por qué algunas personas pueden estar a favor o en contra de determinada decisión, así como las fortalezas y debilidades de ambas posiciones”* (Scott & Sechrest, 1988, pág. 35, traducción propia).

Para abordar la creciente complejidad en la literatura sobre uso de la evaluación, Karen Kirkhart (2000) emprendió un esfuerzo de “re-conceptualización” que concluyó con una teoría integrada para analizar lo que la autora denominó “influencia”, entendida como la capacidad de la evaluación para producir efectos en

los demás por medios indirectos o intangibles. En su teoría, Kirkhart considera que las fuentes de influencia pueden ser tanto el proceso de evaluación como sus resultados, que esta influencia puede ser intencional o involuntaria y que puede ser generada de inmediato, al final de ciclo o en el largo plazo.

En dos artículos de principios de 2003 y 2004 Melvin Mark y Gary Henry, también preocupados por la proliferación de taxonomías y la “maraña” de definiciones de uso —que, en su opinión, el trabajo de Kirkhart no habría logrado desenmarañar— produjeron un marco de análisis más específico y detallado sobre la base de un modelo elaborado por Cousins (2003) para evaluaciones participativas (Henry & Mark, 2003; Mark & Henry, 2004). La “teoría sistemática sobre influencia de la evaluación” de Mark y Henry incluye tres niveles de análisis (individual, interpersonal y colectivo) y, en cada uno de ellos, cuatro tipo de procesos (influencia general, cognitiva y afectiva, motivacional y de comportamiento). La influencia puede darse en uno o varios de estos niveles a través de una combinación de los procesos descritos, lo que demuestra la complejidad de las interacciones que llevan al cambio. En la teoría es preciso además analizar el contexto (como insumo de la evaluación), los atributos de conocimiento de los hallazgos, los mecanismos que generan los cambios y las múltiples contingencias que pueden suceder durante el proceso.

En esta visión, la influencia final de toda evaluación debe ser una mejora del bienestar social. Esta idea actúa como un “anclaje moral” para el trabajo de evaluación. Tal como lo plantean los autores: “... *el vínculo entre evaluación y la mejora de las condiciones sociales es absolutamente crucial como raison d’être colectiva de la evaluación*” (Mark & Henry, 2004, pág. 36, traducción propia). Se requiere, entonces, prestar atención especial a los procesos de cambio subyacentes que actúan como mediadores de la influencia.⁶⁰

⁶⁰ Esta consideración puede remontarse a los trabajos de Carol Weiss, quien afirmaba que “*cualquier teoría sobre el uso de la evaluación tiene que ser una teoría del cambio. Pero no debe ser cualquier cambio, según lo que quiera el evaluador. Se supone que no debe ser un cambio basado en las preferencias políticas o ideológicas del evaluador. Esta no es la razón por la que la gente nos invitó al escenario. Ellos asumen que la dirección de cambio que sugiera la evaluación estará basada en los hallazgos del evaluador*” (Weiss, 1998, pág. 31, traducción propia). Más allá del dejo positivista que transluce esta frase, Weiss concluye con la necesidad de que los evaluadores sean más conscientes sobre los mensajes que transmiten explícita o implícitamente, considerando qué partes de la evaluación

Estas reflexiones plantean la necesidad de distinguir con cuidado el uso de la evaluación, pretendido y explícitamente buscado (especialmente en el programa o política evaluada, en un marco temporal relativamente breve) y la influencia, entendida como el impacto no buscado tanto en el objeto de la evaluación como en otros programas, políticas, instituciones o incluso personas. Por su naturaleza, la influencia resultaría mucho más difícil de predecir o controlar, pero sería tanto o más frecuente que el uso instrumental (Alkin & Taut, 2002).

En suma, la literatura sobre utilización confirma que la visión “clásica” sobre el uso directo de los productos de la evaluación como instrumento para la toma de decisiones sigue siendo importante (Shula & Cousins, 1997) pero resulta insuficiente para captar la multiplicidad de efectos posibles. Es preciso, entonces, ampliar la mirada al menos en dos direcciones.

1) La influencia: es necesario buscar usos indirectos de la evaluación, conceptuales (Saunders, 2012), iluministas (Weiss, 1988a) o simbólicos, que pueden tomar la forma de aprendizajes, conceptos o estrategias (nuevas, confirmadas o revisadas), más allá del corto plazo (Weiss, 1998; Kirkhart, 2000; Alkin & Taut, 2002).

2) El proceso: para identificar la utilización es preciso observar tanto los productos como el proceso de evaluación (Patton, 1997), considerando especialmente la participación de promotores y usuarios potenciales desde su concepción hasta la fase de seguimiento de recomendaciones (Cousins, 2003). En este sentido, un elemento central es la existencia de espacios de comunicación e interacción durante la evaluación y en el desarrollo de los métodos de recolección y análisis de la información, así como en la identificación de los hallazgos y la formulación de recomendaciones, que pueden ser realizados como ejercicios de fortalecimiento de capacidades y auto-aprendizaje (Forss, Rebien, & Carlsson, 2002), con influencias tanto individuales como en la organización (Mark & Henry, 2004).

Factores que promueven o impiden la utilización

Los debates conceptuales sobre el uso de la evaluación son complementados en la literatura con un número muy significativo de estudios empíricos sobre los factores que promueven o impiden la utilización, realizados en diversos contextos sectoriales, institucionales y temporales. El impulso otorgado al tema por la Asociación Americana de Evaluación, especialmente a través de su grupo temático de interés sobre uso de la evaluación, ha generado un gran número de investigaciones relevantes en este campo.⁶¹

Un trabajo seminal sobre el tema de J. Bradley Cousins y Kenneth A. Leithwood (1986) analizó 65 estudios empíricos publicados entre 1971 y 1985 e identificó una serie de factores relacionados con el uso de la evaluación, vinculados, por un lado, con las características del proceso evaluativo y, por otro lado, con el escenario en el que se produce la decisión. En cuanto a las evaluaciones, los factores con mayor influencia sobre la utilización serían su calidad, credibilidad y pertinencia, considerando especialmente los mecanismos para comunicar los hallazgos de manera oportuna (a tiempo)⁶². En cuanto al contexto para la decisión, los factores relacionados con la utilización serían las necesidades informativas, el tipo de decisión, las características personales, el clima político, la existencia de fuentes competitivas de información y el compromiso o receptividad hacia la evaluación.

El estudio sería actualizado en 1997 por el propio Cousins, esta vez formando equipo con Lyn Shula (Shula & Cousins, 1997), considerando el surgimiento y desarrollo de la idea de uso vinculado con el proceso de evaluación y no solamente con los resultados (Patton, 1997) y la expansión de la conceptualización de la utilización desde una perspectiva esencialmente individual a una concepción más institucional, vinculada con el aprendizaje en las organizaciones. Su conclusión fue que *“... la investigación empírica y conceptual sobre la naturaleza, causas y consecuencias*

⁶¹ El “*Topical Interest Group on Evaluation Use*” de la *American Evaluation Association* surgió por el interés sobre la utilización de la evaluación en los años setenta del siglo pasado y fue evolucionando hacia la conceptualización más general sobre “influencia” ya descrita (<http://comm.eval.org/evaluationuse/home/>, recuperado el 8 de octubre de 2014).

⁶² El momento de presentación de los resultados de las evaluaciones es un elemento fundamental para asegurar la utilización, considerando que en procesos políticos hay que aprovechar las escasas ventanas de oportunidad existentes (Delarue, Naudet, & Sauvat, 2009).

de la utilización se ha visto inmersa en temas asociados con el contexto” (Shula & Cousins, 1997, pág. 203, traducción propia). La implicación es que los equipos de evaluación deben estar más atentos al entorno cultural, político y estructural de las organizaciones y los programas para ajustar el diseño y la ejecución de la evaluación (considerando tanto el proceso como sus productos), aumentando así la probabilidad de que ésta sea utilizada en los procesos de toma de decisiones.

La evolución de la teoría constructivista llevó, ya en este milenio, a la realización de algunos estudios sobre los factores que facilitan la utilización de la evaluación como proceso (por contraposición a sus productos). Hallie Preskill, Barbara Zuckerman y Bonya Matthews identificaron que los factores relevantes son la manera en que las reuniones de evaluaciones son organizadas y animadas, la implicación de los directores y líderes en la evaluación, las características y experiencias personales de los participantes, los métodos y calidad de la comunicación entre los participantes (interacción) y las características de la organización como institución estable y abierta a la evaluación (Preskill, Zuckerman, & Matthews, 2003). Courtney Amo y J. Bradley Cousins realizaron una revisión de 18 estudios publicados entre 1984 y 2005, revelando la existencia de una vinculación estrecha entre utilización del proceso de evaluación, construcción de capacidades (internas) para la evaluación y aprendizaje organizacional (Amo & Cousins, 2007).

Una investigación liderada por Kelli Johnson de la Universidad de Minnesota (Johnson K. , y otros, 2009) retomó el marco conceptual de Cousins y Leithwood para analizar 41 estudios empíricos realizados entre 1986 y 2005. La conclusión de este trabajo fue que las categorías conceptuales desarrolladas por Cousins y Leithwood seguían siendo válidas, con el añadido de la competencia del equipo de evaluación como un factor adicional en el grupo de características vinculadas con la ejecución de la investigación evaluativa. Adicionalmente, lo que resulta más relevante, los autores sugirieron también añadir un nuevo grupo de factores relacionados con la participación de los implicados durante todo el proceso, como una categoría transversal. Después de analizar 25 de los 41 estudios enfocados en este nuevo grupo concluyeron que *“la implicación de las partes interesadas es un mecanismo que facilita que los aspectos relacionados con la ejecución de la evaluación y los que tienen que ver*

con el contexto de la decisión lleven a una mayor utilización. Sin embargo, más que la mera implicación de partes interesadas y tomadores de decisiones, los hallazgos de esta revisión de la literatura sugieren que la clave para maximizar el uso de la evaluación en el largo plazo son el compromiso, la interacción y la comunicación entre los clientes de la evaluación y los evaluadores” (Johnson K. , y otros, 2009, pág. 389, traducción propia). Esta conclusión va en la línea de los resultados de una encuesta realizada a miembros de la Asociación Americana de Evaluación analizados por Dreolin Fleischer y Christina Christie: el 98% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que el principal papel de un evaluador es implicar a los interesados en el proceso (Fleischer & Christie, 2009, pág. 165), pese a que el 86% reconoció que las partes implicadas pueden rechazar las conclusiones sobre la base de sus creencias y valores sin considerar los datos presentados.

La revisión de Johnson y otros incluyó tres estudios vinculados con programas de cooperación internacional. Uno de ellos, del Banco Mundial, dirigido por Michael Bamberger (Banco Mundial, 2004), revisó siete casos de “evaluaciones influyentes” desarrolladas en la India, Indonesia, Pakistán Uganda, Bulgaria y China, así como una octava evaluación, de grupo (*“cluster evaluation”*), relacionada con proyectos de apoyo a la construcción de grandes represas. De acuerdo con las enseñanzas extraídas del análisis, los factores que aumentarían la probabilidad de que una evaluación contribuya a mejorar el desempeño y efectos de un programa de desarrollo serían: a) un clima político favorable, incluyendo la pertinencia de la evaluación con respecto a preocupaciones políticas vigentes y el compromiso de aceptar las consecuencias políticas de la aplicación de las conclusiones de la evaluación; b) el momento en que se realiza la evaluación, considerando las necesidades de información para la toma de decisiones y la existencia de mecanismos oficiosos de comunicación previos a la conclusión del informe final; c) la adecuación de la evaluación al contexto de la decisión, conociendo las otras fuentes de información o influencia existentes e incluyéndolas en el diseño; y d) la buena relación entre el equipo de evaluación y el cliente y la comunicación eficaz de las conclusiones, evitando las “sorpresas” (Banco Mundial, 2004, pág. 29). El estudio también señaló que, dependiendo del contexto, la utilización puede estar influida por el hecho de que la gestión sea realizada por un

órgano propio del organismo administrador o financiador o por una organización externa, o incluso mixta, aunque no estableció conclusiones o preferencias claras.

El segundo estudio citado por Johnson y otros es la tesis de la autora Mita Marra, que analizó cuatro evaluaciones realizadas también por el Banco Mundial (Marra, 2003), centrándose en mecanismos institucionales propio del Banco que llevaron a la persuasión, la reflexión y finalmente la acción concreta (reducción de financiamiento para construcción de represas y para proyectos forestales, o mejora de la calidad de los planes de compensación para mitigar los perjuicios sociales causados por grandes obras de infraestructura). Los factores identificados por Marra que habrían facilitado el uso de la evaluación fueron las estructuras institucionales de gobierno del Banco y el alto perfil de su división de evaluación, así como la importancia de recomendaciones prácticas y basadas en evidencias. Esta es también la visión de Osvaldo Feinstein (2012), quien plantea que el uso de la evaluación depende en buena medida de la relevancia y credibilidad de sus conclusiones y recomendaciones, además de su difusión a tiempo.

En un artículo posterior basado en su tesis, Marra identificó la importancia de las evaluaciones como mecanismos para externalizar conocimientos tácitos de los gestores de programas y dotarlos de propósito (orientación hacia la acción). Los hallazgos de su investigación *“... sugieren que el proceso de creación de conocimientos se construye sobre la capacidad estratégica de la organización para adquirir, crear, explotar y acumular conocimientos nuevos de forma continuada y repetida, en un proceso circular, en el que los individuos pueden vincular conceptos y áreas de conocimiento relacionadas para mirar a los problemas desde distintos ángulos, así como para establecer relaciones entre distintos grupos de información”* (Marra, 2004, pág. 280, traducción propia).

El tercer informe mencionado en la revisión de la literatura de Johnson y otros es el de Kim Forss, Basil Cracknell y Knut Samset (1994), basado en evaluaciones realizadas por la agencia noruega de desarrollo, NORAD. La investigación de estos autores señaló que la lectura de los informes de evaluación por parte de los gestores de la ayuda internacional no se traduce de manera inmediata o inequívoca en acción o en aprendizaje; esto ocurre cuando se promueve de manera eficaz la implicación de

quienes deben tomar decisiones o pueden aprender durante la ejecución de la evaluación y cuando se establecen canales eficaces de comunicación de los hallazgos y las recomendaciones.

Una investigación sobre el uso de la evaluación en los servicios de la Comisión Europea llevada a cabo en 2002 analizó cinco direcciones generales, entre las que se incluyó la de cooperación al desarrollo (AIDCO / EuropeAid), a través de una encuesta a responsables de las unidades de evaluación y a usuarios de los procesos (Williams, de Laat, & Stern, 2002). Una conclusión importante de este estudio fue la relación directa entre el nivel de institucionalización de la evaluación (organización y recursos de la función) y la mayor utilización, incluyendo la vinculación funcional rutinaria entre la unidad de evaluación y las unidades operativas. Otra conclusión fue que la evolución de las unidades de evaluación hacia funciones de coordinación, control de calidad y seguimiento, como parte de un proceso de desconcentración de la gestión de la evaluación, podría contribuir a una mayor utilización al incrementar la apropiación de las evaluaciones por parte de los gestores de los programas o de los Estados miembros.

El estudio de Williams, de Laat y Stern (2002) también destacó que el uso instrumental, directo, de la evaluación, no es la norma, aunque ocurre en ocasiones influido sobre todo por los imperativos administrativos y políticos que justifican la realización de la evaluación y por la calidad de los informes. Lo que resulta más probable, en cambio, es que se genere algún tipo de conocimiento acumulativo basado en varias evaluaciones, a partir del cuestionamiento “argumentativo” de los hallazgos y las interpretaciones. En otras palabras, es más frecuente que una evaluación tenga influencia indirecta, en el medio plazo, que utilización directa e inmediata. Los autores destacaron la importancia del uso vinculado con los procesos de evaluación, en la línea de Patton. *“Incluso cuando los resultados no son utilizados o son usados de manera indirecta, el ‘proceso’ de comienzo y gestión de la evaluación con todas las oportunidades de discusión y reflexión que genera puede ser útil al ofrecer oportunidades para intercambiar información, aclarar el pensamiento y desarrollar marcos de trabajo. Estos usos indirectos de la evaluación requieren que los evaluadores*

proporcionen insumos y argumentos que los usuarios pueden emplear en sus debates...” (Williams, de Laat, & Stern, 2002, pág. 54, traducción propia).

Un número importante de estudios sobre uso de la evaluación se sitúan en el marco teórico del aprendizaje institucional. La manera en que las organizaciones aprenden de su experiencia y son capaces de cambiar para adaptarse a nuevas condiciones y características del entorno es un campo de estudio de larga data, cuyo auge reciente se produjo a partir de la publicación de la obra de Peter Senge en 1990, titulada “La quinta disciplina”, con el sugestivo subtítulo “el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden” (Senge, 1990). Senge elaboró una teoría sistémica que puso de relevancia la importancia de los ciclos dobles de retroalimentación,⁶³ el diálogo interno y el aprendizaje en equipos como las claves de una organización moderna capaz de adaptarse a nuevos desafíos e innovar. Una organización que aprende es capaz de resolver problemas de manera sistemática, experimentar nuevas estrategias, aprender de la propia historia y de experiencias exitosas de otras y transferir conocimientos de manera eficiente (Garvin, 1993). No es extraño, entonces, que autores como Patton (1997) o Preskill y Torres (1999) teorizaran sobre las características necesarias para que la evaluación fuera funcional al aprendizaje en la organización, más allá de las aproximaciones individuales pero sin olvidar la importancia de los factores psicológicos.

Preskill y Torres (1999) identificaron que, para ser el elemento central de una estrategia de aprendizaje organizacional, la evaluación debería: 1) enfocarse tanto en los resultados como en los procesos institucionales; 2) promover el aprendizaje compartido en todos los niveles (individual, de equipo y de la organización en su conjunto); 3) modelar comportamientos cooperativos y participativos entre los miembros de la organización; 4) establecer vínculos entre aprendizaje y desempeño; 5) generar comprensión sobre las variables que afectan el éxito y el fracaso de la organización, empleando perspectivas diversas y no siempre iguales. Así, la evaluación, además de responder a las clásicas preguntas sobre el impacto de la organización y

⁶³ El “ciclo doble de aprendizaje” es una idea de Chris Argyris y Donald Schön (1978) que refleja la capacidad de un individuo o institución de revisar objetivos, modificarlos o incluso rechazarlos, a la luz de la experiencia. La idea surgió en contraposición a la de “ciclo simple” característico de las organizaciones basadas en la rutina, que abordan problemas similares siempre con la misma estrategia sin siquiera cuestionar si el objetivo sigue siendo válido.

sobre las estrategias que funcionan (o no), también debería analizar los factores internos relacionados con el desempeño de la organización, recomendando cambios para que ésta se adapte mejor al contexto, incluyendo la puesta en cuestión de sus propios objetivos. La comprensión del contexto y la cultura de la institución en la que se desarrolla la evaluación es un factor central para su utilización.

Rodríguez Ariza (2014) presentó en un artículo reciente un enfoque sistémico para el uso y la gestión de conocimiento de las evaluaciones, que incluyó elementos vinculados con su diseño (realismo en el alcance de las evaluaciones considerando la “evaluabilidad” del objeto), el proceso de ejecución (en la línea de Patton y Forss, Rebien y Carlsson), el contexto y estructura de la organización que evalúa, los resultados (especialmente la comunicación) y la capacidad de influencia en distintas prácticas sociales.

Con base en su análisis, Rodríguez Ariza (2014, pág. 37 a 44) sugirió tres elementos para aumentar el uso de las evaluaciones y gestionar el conocimiento que estas generan.

El primero es asegurar la motivación a través del fortalecimiento del liderazgo y la cultura de evaluación. Esto requiere una estructura eficiente de gestión con presupuesto, recursos humanos y procesos apropiados para la gestión de conocimientos, apoyo político de alto nivel e incentivos para el aprendizaje. Las recomendaciones en este bloque se sitúan en el ámbito de la organización que gestiona las evaluaciones.

El segundo elemento, relacionado con la ejecución de las evaluaciones, es la necesaria clarificación del propósito de utilización desde el inicio del proceso, identificando las necesidades de información, la participación de las partes interesadas y la integración de la evaluación en el ciclo de toma de decisiones. Esto requiere una visión estratégica en el momento de seleccionar las evaluaciones a realizar, considerando que no es necesario ni interesante evaluar todo lo que se hace con la misma profundidad.

El tercer elemento se vincula con los medios necesarios para hacer evaluaciones, fortaleciendo su diseño (considerando tiempo, recursos, teoría del

cambio y evaluabilidad), mejorando su calidad (adhesión a estándares, presentación de evidencias de manera profesional, coherencia lógica de conclusiones con hallazgos y recomendaciones realistas), favoreciendo la participación durante el proceso, comunicando mejor los resultados y asegurando el seguimiento (respuesta de gestión e informes de síntesis o meta-análisis). Para esto puede ser útil, de acuerdo con Rodríguez Ariza (2014, pág. 46), la creación de comités de seguimiento de cada evaluación.

De esta revisión es posible extraer algunas conclusiones, destacadas pues tienen influencia en la organización de esta memoria, que se enumeran a continuación.

1) No existe una receta para asegurar el uso de la evaluación, sino una serie de factores con mayor o menor peso que están relacionados con la manera en que las evaluaciones son gestionadas y realizadas y con el entorno de las decisiones. En otras palabras, hay factores “endógenos” al propio sistema de evaluación y factores “exógenos”, relacionados con las instituciones, el contexto general para la decisión y la propensión de las organizaciones al aprendizaje.

2) Dentro de los factores endógenos, es central la organización e institucionalización de la función de evaluación como catalizadora del aprendizaje (Williams, de Laat, & Stern, 2002). La unidad (o unidades) a cargo de la evaluación debe tener autoridad y capacidad (Marra, 2003; Banco Mundial, 2004), pero también vinculaciones rutinarias con departamentos operativos (Williams, de Laat, & Stern, 2002). Las evaluaciones deben ser cuidadosamente planificadas para insertarse en procesos políticos y propios de la organización, presentando resultados en el momento oportuno y adecuándose al contexto de la decisión (Banco Mundial, 2004). La organización debe contar, además, con mecanismos para dar respuesta y seguimiento a las evaluaciones (Rodríguez Ariza, 2014).

3) Un segundo elemento endógeno es la manera de “hacer evaluación”, desde su concepción hasta la comunicación de los hallazgos y recomendaciones, considerando tanto sus resultados como el proceso. En este sentido, es importante considerar y planificar la utilización deseada desde el inicio del proceso de evaluación para asegurar su pertinencia, identificar de manera participativa las preguntas

importantes para los potenciales usuarios, considerar las implicaciones presupuestarias de lo que se quiere obtener, incluir toda esta información en los términos de referencia, ejecutar la evaluación para dar respuesta a las preguntas asegurando la calidad de la indagación y la comunicación efectiva y oportuna de los hallazgos (Cousins & Leithwood, 1986; Forss, Cracknell, & Samset, 1994; Williams, de Laat, & Stern, 2002; Banco Mundial, 2004; Rodríguez Ariza, 2014). Es necesario también implicar a directores, líderes y usuarios (las partes interesadas) durante todo el proceso y aplicar métodos de evaluación orientados a generar aprendizaje en la organización (Preskill, Zuckerman, & Matthews, 2003; Amo & Cousins, 2007; Johnson K. , y otros, 2009; Fleischer & Christie, 2009). Un elemento central del proceso de evaluación vinculado de manera directa con la utilización instrumental es la producción de informes útiles y recomendaciones prácticas, orientadas a la acción, no obvias y basadas en evidencias (Marra, 2003; Feinstein, 2012).

4) Con respecto al contexto o a los factores exógenos, es evidente que en situaciones complejas las decisiones de política o de gestión son generadas tomando en consideración múltiples factores y fuentes de información, en situaciones de presión por parte de grupos de poder o superiores jerárquicos, con restricciones de tiempo y recursos (Cousins & Leithwood, 1986; Shula & Cousins, 1997). Esta complejidad debe ser considerada en el momento de analizar la influencia de una evaluación en una decisión. Dentro de los factores de contexto, varios autores han destacado la importancia de la “cultura de la evaluación”, relacionada con la “cultura del aprendizaje” de las organizaciones (Preskill & Torres, 1999; Marra, 2004). Una organización que aprende incluirá incentivos para la evaluación y un claro apoyo político y de la dirección hacia el tema; dedicará, además, recursos suficientes para esta tarea (Rodríguez Ariza, 2014).

5) Hay también un tema de contexto mucho más volátil e impredecible, vinculado con la personalidad de quienes toman las decisiones y de los propios evaluadores: el factor humano (Patton, y otros, 1975; Weiss, 1998). Las decisiones pueden estar sesgadas por prejuicios individuales, influidas por medios de prensa, la presión de los pares u otras personas interesadas, incluyendo intereses espurios. Los evaluadores y evaluadoras pueden tener mayor o menor capacidad de empatía y

relacionamiento con los clientes y usuarios. Este factor no debe ser desdeñado y probablemente sea decisivo en muchos de los casos de utilización identificados en la literatura general y en el capítulo 7 de esta memoria de investigación.

3.3. Sobre la evaluación en la Cooperación Española

La literatura sobre la evaluación de la Cooperación Española es, en cantidad y profundidad, mucho más limitada que la descrita en las dos secciones previas, aunque ha ido creciendo en los últimos años. Se trata de un conjunto de informes institucionales, referencias en obras más generales sobre la gestión del sistema de cooperación o la eficacia de la ayuda y algunos documentos y artículos académicos más específicos. Es interesante comprobar, sin embargo, que la cooperación para el desarrollo es la política pública española en la cual, de acuerdo con las escasas investigaciones sobre el tema, se registra un número mayor de evaluaciones. Según algunas estimaciones basadas en muestras parciales, sin validez estadística, aproximadamente el 20% de las evaluaciones de programas públicos en España se realizaría en este sector, que representa apenas el 0,2% del presupuesto público.⁶⁴

En años recientes ha sido destacable la contribución a los debates del Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD) del Instituto Universitario de Estudios Europeos de la Universidad CEU San Pablo y la Fundación CODESPA, que ha facilitado el desarrollo de documentos específicos sobre evaluación, muchos de ellos centrados en la utilización.

Las primeras referencias

Una de las primeras referencias sobre este tema fue realizada por el CAD en su informe de 1994 sobre la Cooperación Española que señalaba la práctica inexistencia de evaluaciones de proyectos de cooperación, con la excepción de un sistema para los créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo centrado en la auditoría del gasto y no en el

⁶⁴ Un análisis de Ligerio Lasa (2010) sobre los “objetos evaluados en España”, realizado a partir de una base de datos construida a partir de fuentes diversas detectó 138 evaluaciones en diversas políticas públicas, 30 de ellas (un 22%) en el campo de la cooperación internacional (la mayor frecuencia, seguida por el área de empleo e inmigración con 22). La misma proporción se obtiene en una muestra obtenida a partir de una encuesta a evaluadores —27 de 122 evaluaciones en el sector de la cooperación internacional— presentada en una ponencia de Bustelo y Fitzpatrick (2009).

impacto real (OCDE, 1994). En ese mismo año, José Antonio Alonso señalaba la inexistencia de “un mecanismo convenido de evaluación de lo realizado” (Alonso, 1994, pág. 323). Poco después, en 1995, un artículo de un grupo de expertos españoles (Grupo de Estudio sobre Acciones de Desarrollo y Cooperación, 1995, pág. 38) indicaba:

"En el caso español no está arraigado el hábito de la evaluación y, cuando —como excepción— se evalúa, las conclusiones no se divulgan ni son internalizadas en las entidades gestoras. Esta carencia no es casual, sino que obedece a que en los gestores —públicos y privados— de la cooperación para el desarrollo no existen órganos que promuevan la evaluación, la doten de procedimientos adecuados y difundan sus resultados (...) ¿Dónde están sistematizados los resultados de la experiencia española en cooperación? Han existido intentos parciales en este sentido, pero no han sido suficientemente divulgados y, por consiguiente, no han cumplido su papel de propiciar el aprendizaje y la retroalimentación que todas esas experiencias debían haber generado."

La debilidad institucional fue también destacada por Gutiérrez Solsona, quien, recogiendo las críticas del CAD, señaló también la insuficiencia de los Planes Anuales de Cooperación Internacional (PACI) y los informes de seguimiento de los PACI como herramientas de información y control. La ausencia de evaluación sería, para este autor, un indicador más de la falta de transparencia en la política de cooperación internacional de la época (Gutiérrez Solsona, 1995).

Las referencias anteriores no constituyen un análisis de la evaluación en la cooperación española sino apenas un rápido diagnóstico sobre su ausencia. Este diagnóstico, sin embargo, dio lugar a las primeras propuestas documentadas de institucionalización de un sistema de evaluación para la Cooperación Española, producidas desde la universidad (más particularmente desde el IUDC de la UCM)⁶⁵ y publicadas por la propia administración en el capítulo 4 de la primera publicación dedicada a la metodología de evaluación (MAE, 1998).

El entonces Jefe de la Oficina de Planificación y Evaluación del MAE, Juan Francisco Montalbán Carrasco, relató el proceso de constitución de las bases del incipiente modelo de evaluación en la Cooperación Española en un seminario

⁶⁵ Véase el informe número 1 de la serie Avances de Investigación del IUDC (Gudiño, 1997).

celebrado por la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo en julio de 1998, indicando la asociación estratégica establecida con el IUDC-UCM para la elaboración de un documento metodológico “útil y asequible para la Cooperación Española” (Montalbán Carrasco, 1999, pág. 274). En ese mismo encuentro, los autores de la primera “Metodología de la Cooperación Española” resumieron sus contenidos y presentaron propuestas concretas sobre los principios del sistema (rigor y credibilidad, independencia, utilidad y transparencia), así como sobre la integración de la evaluación en el ciclo de gestión de las intervenciones, incluyendo el establecimiento de canales de retroalimentación y difusión de las enseñanzas (Gudiño, Soletto, & Toledano, 1999).

Un artículo del año 1999 rescataba la voluntad política que dio origen al sistema de evaluación y planteaba sugerencias para la consolidación del sistema, considerando su organización institucional y la mayor integración de la evaluación en el ciclo de los proyectos financiados por la Cooperación Española, en particular por la AECl. Las propuestas incluían la elevación del estatus administrativo de la célula central a cargo de la evaluación en el Ministerio de Asuntos Exteriores, la OPE, al rango de Dirección General, con la finalidad de mejorar su capacidad de interlocución y negociación con los responsables de gestión de los programas de ayuda; la designación de responsables de evaluación en los institutos que conformaban la AECl y en su Gabinete y la creación de un comité de evaluación con representantes del Ministerio y de la Agencia a cargo de la planificación y el seguimiento de las evaluaciones. En cuanto a la inclusión de la evaluación en el ciclo de los proyectos, el artículo proponía la integración de la evaluación, mediante diversos mecanismos formales, en las fases de identificación, formulación, selección, ejecución y finalización (Gudiño, 1999).

El progreso en el desarrollo de la función de evaluación fue reconocido por el CAD en su examen de pares del año 2002, aunque el análisis también destacó carencias importantes, por ejemplo en la evaluación de los proyectos gestionados por ONGD (OCDE, 2002b). De hecho, muchos analistas de la época señalaban la necesidad de avanzar en la evaluación sistemática orientada al aprendizaje. El propio Ministerio de Asuntos Exteriores, en la segunda parte de la metodología de evaluación de la Cooperación Española, señalaba la necesidad de “*profundizar en algunas cuestiones y*

abordar desafíos nuevos”, especialmente en lo relativo a la evaluación de políticas e instrumentos, la realización de más evaluaciones en otras instituciones y organizaciones del sistema de cooperación y —muy especialmente— “la utilización de los resultados de evaluación, la retroalimentación de las lecciones aprendidas y la aplicación de las recomendaciones en los procesos de toma de decisiones y de ejecución en la Cooperación Española, comenzando por la propia AEI.” Esta revisión concluía con la constatación de que la “circulación de informes es necesaria pero no suficiente para alcanzar estos fines, por lo que hay que insistir en el empleo de otros canales” (MAE, 2001, pág. 6 y 7).

En esta misma línea, el documento final de un seminario sobre retroalimentación en los sistemas de evaluación en la cooperación al desarrollo organizado en Madrid por el CECOD (Larrú, 2004) incluía una serie de recomendaciones para la OPE: presentar las conclusiones y lecciones aprendidas en reuniones explicativas; garantizar el “retorno” evaluativo a cada agente de acuerdo con sus propios intereses (por ejemplo, mediante resúmenes ejecutivos específicos y la organización de diálogos); preparar respuestas de gestión con el modelo de las “fichas contradictorias” empleadas entonces por EuropeAid; y establecer un sistema para premiar el uso de las evaluaciones. Adicionalmente, el informe destacaba la necesidad de ampliar la cultura de evaluación entre los distintos actores implicados mediante la formación y la conformación de equipos mixtos, mejorar la calidad de los procesos evaluativos (especialmente en la preparación de términos de referencia) y cuidar la difusión de los resultados. Estas recomendaciones seguirían vigentes durante muchos años.

La evaluación y las ONGD españolas

Considerando el peso creciente de las ONGD en la Cooperación Española en este periodo, una parte de la literatura se dedicó a estudiar la evaluación de los proyectos de estas organizaciones. Destacan en este sentido los trabajos de José María Larrú y de Inka Stock, quienes desarrollaron el tema a partir de sus memorias académicas presentadas a la Universidad San Pablo-CEU y a la Universidad de Nottingham, respectivamente. Las principales conclusiones de sus análisis reflejaban

que *“muy pocas organizaciones cuentan con las estructuras, mecanismos y procedimientos adecuados para promover el aprendizaje interno (a partir de la evaluación)”* (Stock, 2005, pág. 205), llevando a la necesidad de *“incorporar el diseño de la evaluación desde la identificación y formulación del proyecto (pues) todas sus fases deben estar imbuidas de una ‘cultura de evaluación’”* (Larrú, 2000, pág. 525).

De hecho, la evaluación en las ONGD era en este periodo una carencia reconocida por las propias organizaciones, pese a la inclusión de una partida presupuestaria con este fin en los acuerdos de cofinanciación. Un informe de 2009 sobre ONGD españolas señalaba que, mientras que el seguimiento era una actividad consolidada, *“la evaluación NO se realiza ni regular ni sistemáticamente. En líneas generales, las organizaciones se limitan a realizar informes a final de proyecto para rendir cuentas frente a sus financiadores y donantes”* (Cordobés, Iglesias, & Sanz, 2009, pág. 71). Este mismo estudio indicaba que *“la integración de los aprendizajes derivados del seguimiento, pero, sobre todo, de la evaluación de los proyectos, es uno de los puntos débiles más importantes de las organizaciones. Se trata de un aprendizaje que se da esporádicamente, no de una forma sistemática, centrado en los proyectos y a nivel individual, pero no institucional”* (Cordobés, Iglesias, & Sanz, 2009, pág. 79 y 80).

Existen indicios, sin embargo, de cambios positivos en el terreno de las evaluaciones entre las ONGD españolas. Desde 2006 hasta 2011 la AECID puso en práctica una modalidad plurianual de co-financiación para ONGD “calificadas” con base en un proceso de acreditación centrado en experiencia y capacidad que incluyó un mecanismo estandarizado de evaluaciones intermedias obligatorias para los convenios suscritos. Desde 2011 se adoptó un sistema diferente, más flexible, estableciendo una reserva de crédito para la ejecución de planes bienales de evaluación elaborados en coordinación con la unidad central en el MAEC y con la Coordinadora de ONGD de España.⁶⁶ Esta modalidad comenzó a aplicarse en 2013 y el primer plan bienal de evaluaciones de ONGD fue aprobado en 2014, con tres ejercicios de análisis de

⁶⁶ La Orden AEC/2909/2011, de 21 de octubre, por la que se establecen las bases para la concesión de subvenciones de cooperación internacional para el desarrollo señala que *“Si bien las medidas introducidas en las bases de 2005, respecto de la obligatoriedad de determinadas evaluaciones, han significado un notable avance en la creación de una cultura de evaluación entre los actores de la Cooperación Española, con las presentes bases se da un paso más en el compromiso con esta política...”*

conjuntos agregados de intervenciones en países seleccionados, planificados para el año 2015.

En el año 2013, la AECID publicó un informe elaborado por el Grupo de Investigación sobre Análisis y Evaluación de Políticas de Cooperación al Desarrollo de la Universidad del País Vasco, en el que se analizaban 50 evaluaciones externas finales de intervenciones ejecutadas por ONGD con financiación de la Agencia. En su prólogo, la Directora de Cooperación Multilateral, Horizontal y Financiera de la AECID señalaba que este ejercicio *“muestra que hay mucho campo para la mejora de los procesos evaluativos, en especial de mejora de la comunicación de los propios resultados de la evaluación, elemento clave para que sean más útiles y se aproveche al máximo su potencial para el aprendizaje”* (AECID, 2013, pág. 3). La valoración de los autores del informe apuntaría a una utilización más centrada en los procesos que en la influencia directa o conceptual: *“los procesos de evaluación contribuyen a la mejora de las actividades y proyectos de las propias ONGD que las realizan, aunque solo sea por el proceso de reflexión y análisis que conllevan, si bien en general no se explotan suficientemente. Así, muchas evaluaciones y sus conclusiones o recomendaciones terminan siendo infrutilizadas, tanto de cara a futuras iniciativas de la ONGD como por parte de otros agentes implicados en el proceso o relacionados (AECID, socios locales, otras ONGD...), que pueden no tener acceso a las mismas, o bien dificultades para tratar esta información y que, sin embargo, podrían obtener conclusiones importantes sobre las propias iniciativas o lecciones extrapolables”* (AECID, 2013, pág. 8).

Un estudio publicado también en 2013 por Larrú y Méndez sobre evaluaciones de convenios realizados en 2006 y 2007 demostraría el comienzo de un cambio no solamente en el número de evaluaciones realizadas sino también en la percepción de su calidad y utilidad. De hecho, en la encuesta realizada con 28 ONGD, 18 de ellas (el 64%) valoraron globalmente a los procesos evaluativos con siete puntos o más (en una escala de uno a diez), siendo el promedio de 6,6, considerado por los autores como “notable” (Larrú & Méndez, 2013, pág. 21). Del mismo modo, el 92% de las organizaciones calificó a las evaluaciones, en general, como útiles o muy útiles (Larrú & Méndez, 2013, pág. 23 y 24). En un análisis sencillo de correlaciones (sin presuponer

causalidad) los autores encontraron que la asociación estadística más significativa se produjo entre la valoración general del proceso evaluativo y el trabajo del equipo de evaluación, así como entre la utilidad y el equipo, *“lo que de nuevo claramente se sustenta con todo el análisis cualitativo de la información, en donde las ONGD han puesto el peso de la utilidad de la evaluación en la composición de buenos equipos evaluadores”* (Larrú & Méndez, 2013, pág. 31).

En contraposición con esta visión positiva, Rodríguez Ariza y Monterde Díaz (2014, pág. 249) señalaron que *“el uso de estas evaluaciones de Convenios con ONGD en muchas ocasiones ha sido (1) simbólico y ritual como respuesta a un procedimiento administrativo externo; (2) no utilizado o subutilizado, dado que (a) muchas ONGD no tenían la capacidad de gestionar las evaluaciones (con los principios evaluativos que ello implica) o que (b) incluso los gestores han sido los propios gestores de los proyectos.”* Esta conclusión se apoya, en parte, en un estudio previo de Rodríguez Ariza (2010) sobre la gestión de información en departamentos de la administración pública española que financiaban proyectos de ONGD, en el cual se destacaba la dificultad para que la información proporcionada por el seguimiento y la evaluación fuera procesada como insumo para decisiones estratégicas.

La evolución reciente y la situación actual

Un análisis más comprehensivo de la función de evaluación en la política de cooperación internacional de España fue realizado por Juan Arbulú Saavedra, en su memoria para optar al grado de doctor presentada a la UCM (Arbulú Saavedra, 2008). Su trabajo se centró en la estructura institucional a cargo de gestionar evaluaciones en la administración central del Estado y en la revisión de 21 procesos de evaluación coordinados desde el MAEC.

Este autor concluyó que la evaluación se habría consolidado como una “política” con entidad propia dentro del sistema español de cooperación internacional desde el año 2004, caracterizada por la existencia de instituciones y metodologías para administrar y estandarizar las labores de evaluación, que han llevado a una “praxis evaluativa” y a una estrategia de comunicación. La política de evaluación habría existido aun antes de la publicación por parte de la Secretaría de Estado de

Cooperación Internacional del MAEC del primer folleto con ese título en 2007 y se habría ido perfeccionando con el paso del tiempo.

En cuanto a las instituciones, el análisis de Arbulú señaló que la creación de la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE) en 2005 demostró el creciente interés por la evaluación en la administración central, ya que implicó un aumento de medios humanos, económicos y logísticos para la realización de la evaluación (Arbulú Saavedra, 2008, pág. 486). Esta institucionalidad “orgánica” se complementó con otro tipo de instituciones, entendidas como reglas del juego, para la contratación pública de entidades evaluadoras (usualmente empresas de consultoría o centros universitarios), para la participación de otros actores (especialmente la AECID), para la planificación de las evaluaciones y para la preparación de términos de referencia.

En lo que respecta a las metodologías, Arbulú comentó la existencia de los manuales publicados por el MAE en 1998 y 2001, que actuaron como referencia para la realización de las evaluaciones pero que podrían haber llevado a una “visión mecanicista de la evaluación” (Arbulú Saavedra, 2008, pág. 486). Estas obras fueron complementadas en 2007 por un Manual de Gestión de Evaluaciones, que, de acuerdo con el autor, *“supera desde un punto de vista teórico-conceptual a las metodologías”* (Arbulú Saavedra, 2008, pág. 504) ya que expone sistemáticamente herramientas de evaluación útiles para los gestores de evaluaciones. El Manual de Gestión, que tiene como sub-título “aprender para mejorar”, plantea que *“la mejora de los niveles de eficacia que debe perseguir la evaluación, se logrará en la medida en que esta sea participativa, imparcial, transparente, se oriente al aprendizaje y genere resultados útiles para mejorar la gestión y la planificación de las intervenciones”* (MAEC, 2007a, pág. 18).

En cualquier caso, en su análisis de las evaluaciones realizadas Arbulú indicó la existencia de una importante diversidad en los métodos de investigación empleados por los equipos responsables. Las evaluaciones también demostraron un progreso en la participación de más actores relevantes a medida que se avanzaba en el tiempo, lo que reflejaría una mejora en la coordinación y un aprendizaje dentro del propio sistema, ya que la *“adecuada coordinación hace que el proceso evaluativo cobre*

matices de fluidez, dinamismo y capacidad de reacción ante diversas vicisitudes que puedan presentarse a lo largo del mismo” (Arbulú Saavedra, 2008, pág. 499).

La referida memoria revisó 21 informes de evaluación (considerados como productos de procesos evaluativos), gestionados por la unidad central de evaluación en el MAEC, enfocando especialmente las recomendaciones presentadas. Es en este aspecto del proceso donde el autor realizó críticas más importantes, pues consideró a las recomendaciones como *“deontológicas”* (basadas en el deber ser), sin indicar maneras en que podrían hacerse operativas, además de *“poco claras, inconsistentes y numerosas”* (Arbulú Saavedra, 2008, pág. 503). Sin embargo, la memoria no presentó evidencia específica sobre los criterios de análisis de las recomendaciones, lo que hace difícil contrastar este juicio de valor.

Arbulú analizó la utilización de los resultados de las evaluaciones considerando la estrategia de comunicación y seguimiento de las conclusiones, mencionada como una fase en el ciclo de gestión de las evaluaciones en el manual de 2007. El autor analizó dos casos a partir de información documental para verificar la incorporación de recomendaciones en planes y proyectos, concluyendo que *“en su mayoría, no han sido tenidas en cuenta ni aprovechadas ni integradas en la orientación de las decisiones; tampoco consta que hayan sido oportunamente comunicadas a los agentes interesados; y, además, se verifica que han sido planteamientos retóricos poco aprovechados y, quizás, mal transmitidos tanto en la forma como en el fondo”* (Arbulú Saavedra, 2008, pág. 506).⁶⁷

Otro elemento importante a efectos de la presente investigación señalado por Arbulú es la referencia a la intención de la administración central de establecer un sistema de seguimiento e las recomendaciones, a partir de un “Plan de Actuación” con respuestas de la administración o los actores implicados a las recomendaciones, el cual todavía se encontraba en una etapa preliminar de diseño en el año 2008. El

⁶⁷ El análisis se centró en dos ejemplos para los que se contaba con dos evaluaciones, partiendo de los comentarios realizados en la segunda evaluación sobre la aplicación de las recomendaciones de la primera evaluación. Se revisó entonces la forma en que las recomendaciones de la evaluación del programa de cooperación entre España y Perú realizada en 1999 influyeron sobre las actividades bilaterales de ambos países en el período 1999-2001, de acuerdo con la evaluación realizada en 2002. Igualmente, se revisó el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación del Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos en Honduras y Nicaragua llevada a cabo en 2001, a partir de la evaluación del mismo programa realizada en 2005.

mecanismo de “respuesta de gestión” elaborado por las unidades responsables de los ámbitos evaluados es mencionado como un objetivo en el documento de política de evaluación de la Cooperación Española de junio de 2013 (MAEC, 2013a) y al momento de preparación de esta memoria se encontraba en una fase incipiente de ejecución.⁶⁸

En su memoria para optar al grado de doctor, también presentada en la UCM, Julia Espinosa Fajardo (2011) realizó una revisión de la manera en que la igualdad de género era incluida en evaluaciones de programas de ayuda al desarrollo, analizando los casos de las cooperaciones de Suecia, el Reino Unido y España. En su análisis del sistema español de evaluación,⁶⁹ la autora destacó el giro estratégico verificado entre 2005 y 2010, cuando se pasó de un predominio de evaluaciones de proyectos a evaluaciones país, sectoriales, de instrumentos y del segundo Plan Director de la Cooperación Española, “*que alimentó la elaboración del tercero*” (Espinosa Fajardo, 2011, pág. 311). La Declaración de París de 2005 habría influido sobre este cambio por el énfasis creciente en la idea de “resultados de desarrollo”, que evidentemente van más allá de los objetivos de los proyectos específicos. Es por estos resultados más amplios que los esfuerzos de la cooperación deberían ser evaluados y juzgados.

A pesar de estos avances, la autora concluyó que todavía sería preciso “*avanzar en la calidad de la evaluación, en las metodologías, en la gestión y aplicación del conocimiento generado, en la institucionalización de la evaluación en el seno de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en el desarrollo de ejercicios metaevaluativos y de síntesis de evaluaciones y, especialmente, en una planificación que tome como punto de partida las capacidades institucionales. En este punto, los esfuerzos invertidos pueden caer en saco roto y la evaluación puede constituir un trámite más que en un ejercicio que cierra ciclos de planificación y sirve para la mejora de la toma de decisiones*” (Espinosa Fajardo, 2011, pág. 313 y 314).

⁶⁸ José María Larrú indicaba en un artículo de 2011 la necesidad de incorporar planes de mejora escritos y públicos con las recomendaciones de las evaluaciones, con un seguimiento un año después (Larrú, 2011).

⁶⁹ Este análisis fue también incluido, con algunas adaptaciones, en un artículo publicado en la revista Sistema (Espinosa Fajardo, 2011).

En esta misma línea de identificación de carencias y limitaciones del sistema de evaluación de la Cooperación Española se sitúan las investigaciones de José María Larrú (2012) y de Sara Ulla y José Manuel Argilés (2014).

El primero de estos trabajos (Larrú, 2012) identifica siete “brechas” que explican la escasa influencia de las evaluaciones realizadas en la Cooperación Española: 1) la mala definición de preguntas y los pocos incentivos para aprender; 2) los análisis pobres de algunos criterios de evaluación, especialmente la eficiencia y el impacto; 3) la excesiva duración de los procesos de evaluación que conspira contra la disponibilidad de información a tiempo; 4) la escasa difusión de los informes de evaluación; 5) la inexistencia de seguimiento a las recomendaciones y de planes de mejora; 6) la mínima implicación de la AECID en la evaluación; y 7) la falta de rigor metodológico. A partir de este diagnóstico, el autor realiza una serie de recomendaciones finales que incluyen una mejor planificación de las evaluaciones basada en preguntas relevantes sobre las que existe margen de influencia, la creación de una estructura de incentivos para la evaluación, la externalización de la dirección estratégica de evaluaciones de la cooperación a la AEVAL⁷⁰ y la publicación de todos los documentos de evaluación en un sitio web abierto.

Con una finalidad propositiva similar, Sara Ulla y José Manuel Argilés describen en un documento de trabajo de 2014 el camino recorrido por la “función evaluación” en la Cooperación Española, desde la primera asunción de esta responsabilidad en el MAE, en 1997, hasta la actualidad.⁷¹ Los autores califican a este proceso como “adanismo recurrente”, caracterizado por una refundación periódica que *“dificulta el aprovechamiento de las experiencias pasadas y condiciona el desarrollo presente de la función de evaluación, que corre el riesgo de extraviar su mirada entre la necesidad de*

⁷⁰ La recomendación de “*trasladar la evaluación ex post a la AEVAL, dotándola de los medios necesarios para tal fin y capitalizando los recursos de la actual Unidad de Evaluación*” es también formulada en un documento coordinado por Iliana Olivié (2011) y preparado además por Katty Cascante, Rafael Domínguez, José María Larrú, Javier Sota y Sergio Tezanos Vázquez

⁷¹ Este análisis, recogido también en un artículo de Argilés (2014a), es similar al que se presenta en el capítulo 5 de esta memoria.

abordar las cuestiones estructurales y la premura de dar respuesta a las demandas actuales” (Ulla & Argilés, 2014, pág. 5).⁷²

Ulla y Argilés destacan que el impulso a la evaluación coincidió, en general, con los inicios de legislatura y de los Planes Directores de la Cooperación Española. En el periodo actual, desde 2011, se estaría produciendo una coyuntura caracterizada por la importancia creciente otorgada a la evaluación y el compromiso político con una mejora de la calidad de la cooperación, en un contexto de drástica reducción de la cantidad de la ayuda. El Plan Director de la Cooperación Española para el periodo 2013-2016 señala, en este sentido, la orientación creciente de la actuación hacia resultados, que conlleva la necesidad de *“avances en tareas de seguimiento y evaluación para sustentar mejor la toma de decisiones”* (MAEC, 2012a, pág. 15). Esto derivó en la actualización de la política de evaluación de la Cooperación Española, aprobada en el primer trimestre de 2013, señalada por Ulla y Argilés como un punto de refundación del sistema.

Esta refundación se basa, de acuerdo con estos autores, en los siguientes elementos: 1) el refuerzo de las unidades responsables de la función de evaluación, tanto en el nivel estratégico (responsabilidad de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, SGCID, del MAEC) y en el nivel operativo (especialmente la AECID); 2) el trabajo en red con otros actores de la Cooperación Española (Comunidades Autónomas, entidades locales, ONGD, universidades); y 3) el refuerzo de capacidades de los implicados en la gestión y ejecución de evaluaciones (Ulla & Argilés, 2014, pág. 18 a 20).

La Cooperación Española estaría, de acuerdo con Ulla y Argilés, profundizando los mecanismos de retroalimentación para incrementar la utilidad de las evaluaciones a partir de: 1) una planificación más estratégica de las evaluaciones (planes bienales); 2) la identificación y especificación de la utilización prevista en términos de referencia,

⁷² En un artículo contemporáneo al citado, Argilés reflexiona sobre la experiencia de evaluación en la cooperación internacional para el desarrollo a partir de las dificultades propias que derivan del “objeto complejo” que, además, forma parte de la política exterior. En tal sentido, el autor señala la necesidad de comprender los elementos que influyen en procesos de toma de decisiones eminentemente políticos que, en ocasiones, responden a una diversidad de objetivos e intereses, ocurren en un momento temporal determinado (que no necesariamente coincide con la evaluación) y una “cultura de evaluación” establecida, apoyada en una organización institucional adecuada (Argilés, 2014b).

a partir de procesos de consulta; 3) la realización de diseños más ajustados a las necesidades de información mediante la identificación clara de preguntas de evaluación; 4) el rigor en las metodologías de evaluación, que deben estar al servicio de las preguntas; 5) la mejora del perfil profesional de los responsables de realizar la evaluación; 6) el control de calidad de las evaluaciones; y 7) la difusión de sus resultados y la gestión de conocimientos (Ulla & Argilés, 2014, pág. 20 a 31).

De acuerdo con Argilés (2014a, pág. 44 y 45) *“todos estos elementos confirman un sustrato más fértil para el arraigo de la evaluación que el existente en el caso de otras políticas públicas (...) Sin embargo, probablemente haya llegado ya el tiempo de que al menos ciertos cambios estructurales de calado vayan asentándose sobre la base de un consenso sólido que incluya a los diferentes partidos políticos y a los principales actores de la Cooperación Española.”*

Los escasos informes que abordan la cuestión de la utilización de las evaluaciones en la Cooperación Española son, sin embargo, esencialmente críticos. Rafael Monterde Díaz, por ejemplo, refiriéndose al incremento de las evaluaciones de convenios con ONGD, afirma que *“la obligatoriedad de evaluar, junto con la vinculación tan estrecha de muchos de los procesos evaluativos mencionados al ciclo del proyecto y a su función administrativa (y no a otras dimensiones de planificación estratégica o de evaluación organizacional) está limitando notablemente las posibilidades de uso de las evaluaciones más allá de esta funcionalidad. Por tanto, otros aspectos vinculados al aprendizaje y la mejora de la calidad de las intervenciones está quedando en discretos segundos planos, sin posibilidad real de vincularse con mecanismos de incorporación de recomendaciones ya que estos no se generan en la práctica. Asimismo, este hecho tampoco contribuye a romper con la clásica visión de la evaluación como una amenaza institucional”* (Monterde Díaz, 2014, pág. 6 y 7).

Monterde Díaz también critica la concentración de la comunicación de resultados en los informes, la limitación del universo de usuarios a la organización ejecutora y a la organización financiadora, la desconexión de la realidad de las recomendaciones y lecciones y el enfoque excesivamente burocrático de la gestión del proceso de evaluación. Esto estaría favoreciendo la rendición de cuentas pero impidiendo otros usos posibles de la evaluación (Monterde Díaz, 2014, pág. 12).

Algunas de las propuestas específicas de este autor para incrementar el uso de la evaluación, su socialización y la retroalimentación para la mejora se concentran en los aspectos organizativos del sistema, como la creación de repositorios de productos de fácil acceso y sistemas de información compartidos, la generación de incentivos positivos para la realización y la utilización de evaluaciones y la incorporación de unidades de evaluación en el seno de las instituciones del sistema con recursos suficientes (Monterde Díaz, 2014, pág. 33 a 36). Otras recomendaciones tienen que ver con la manera en que se identifican y ejecutan las evaluaciones, comenzando por la promoción de evaluaciones estratégicas de interés para varios actores (incluyendo evaluaciones mixtas como herramienta de fortalecimiento de capacidades), la buena identificación previa de las necesidades de información en los términos de referencia, el fomento de la participación de los actores implicados en los procesos de evaluación y la elaboración de planes de mejora para dar seguimiento a las recomendaciones.

Un aspecto de especial interés en este artículo es la mejora de la calidad de las evaluaciones como un requisito para su utilización, para lo cual Monterde Díaz (2014, pág. 13 a 23) recomienda el fomento de principios orientadoras o estándares de calidad, tal como los definidos por el CAD de la OCDE.

En esta línea se sitúa también Rodríguez Ariza (2014), para quien asegurar la utilidad de la evaluación pasa, más bien, por el fortalecimiento de la Cooperación Española como un sistema abierto al aprendizaje, ya que *“en la actualidad, hay una sensación de que el sector de desarrollo está sufriendo de la inercia generada por una sobrecarga de herramientas, directrices y burocracia. La propia evaluación puede (inadvertidamente o no) seguir contribuyendo a dicha recarga de trabajo, pero sin utilidad práctica. Para romper el ciclo tendremos que crear **contextos y estructuras organizacionales** que permitan surgir **líderes o campeones del cambio** que, más allá de la retórica, estén abiertos al **aprendizaje de aciertos y errores**, y que sepan valorar el conocimiento como herramienta para la mejora y el cambio, poniendo sobre la mesa incentivos para su gestión y uso efectivo”* (Rodríguez Ariza, 2014, pág. 46, negritas en el original).

En un artículo de los dos últimos autores referenciados se destaca la necesidad de que la Cooperación Española comience a *“dar más importancia a las funciones de*

aprendizaje y mejora de los procesos evaluativos, complementando otros usos más instalados en el control y la rendición de cuentas (entendida ésta última en su sentido más restrictivo)” (Rodríguez Ariza & Monterde Díaz, 2014, pág. 250). Para ello, recomiendan establecer incentivos para el uso de la evaluación, evitar la dispersión haciendo más evaluaciones conjuntas o por conglomerado, desarrollar sistemas de información de uso compartido con datos abiertos⁷³, aceptar la flexibilidad en esquemas de trabajo para la evaluación, fomentar la participación de actores involucrados, explicar mejor las razones para evaluar y las necesidades de información, prestar más atención a las recomendaciones y darles seguimiento, socializar resultados y retroalimentar para la mejora (Rodríguez Ariza & Monterde Díaz, 2014, pág. 250 a 253).

Muchos de estos elementos han sido considerados en esta investigación para la revisión del sistema y las evaluaciones realizadas en el marco de la Cooperación Española, tal como puede ser apreciado en el capítulo siguiente, dedicado a describir el modelo de análisis y los métodos de indagación empleados.

⁷³ En este punto, Rodríguez Ariza y Monterde Díaz hacen referencia a la iniciativa de reutilización de la información pública de las evaluaciones de la AEVAL a través de su portal de datos abiertos (<http://www.aeval.es/datosabiertos/datos/>).

4. MODELO DE ANÁLISIS Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La revisión de la literatura en el capítulo precedente demuestra que los analistas de la Cooperación Española son en general escépticos con respecto a la capacidad de las evaluaciones para ser usadas como elemento de aprendizaje o influir en procesos de toma de decisiones. Sin embargo, registran también avances en la organización institucional de la evaluación y en el acercamiento —paulatino y espasmódico— de los sistemas de gestión en España a los de países donantes de cooperación internacional con mayor tradición y experiencia, especialmente en lo que se refiere al establecimiento de políticas y métodos de trabajo homologables con los de otros miembros del CAD.

El progreso, sin embargo, no habría repercutido de manera automática en la utilización de las conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de las evaluaciones en procesos de toma de decisiones realizados con la finalidad de mejorar la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas de cooperación internacional. Esto podría deberse a factores exógenos al propio sistema de evaluación pero también a factores endógenos, algunos institucionales (relacionados con la organización del sistema) y otros coyunturales, vinculados con la ejecución de las evaluaciones específicas.

Esta visión negativa sobre la utilización de la evaluación en la Cooperación Española no está sustentada, sin embargo, en análisis empíricos exhaustivos. Con la excepción de la revisión parcial de Arbulú (2008), son escasos los estudios de las evaluaciones realizadas y prácticamente inexistentes las indagaciones sobre su utilización instrumental, conceptual, iluminista, de proceso o simbólica.

Los estudios empíricos sobre utilización descritos en la sección 3.2 presentan, sin embargo, numerosos ejemplos de uso no previsto, indirecto, en el medio y largo plazo, con efectos en procesos de aprendizaje institucional, la revisión de conceptos y la redefinición de estrategias. Este uso es más frecuente en instituciones abiertas al aprendizaje, con una “cultura de evaluación” bien establecida, que aprovechan de manera más completa tanto el proceso como los resultados de las evaluaciones.

La literatura también muestra que es sumamente complejo establecer relaciones de causalidad o atribución entre los hallazgos de una evaluación determinada y una decisión o aprendizaje en particular. Esto se debe, por un lado, a la certeza de que la evaluación es, en el mejor de los casos, un insumo para la decisión entre muchos otros. Adicionalmente, la “teoría del cambio” que encadena los hallazgos y recomendaciones de una evaluación con una acción de mejora del programa contiene muchos eslabones intermedios. En otras palabras, existen demasiados factores concomitantes que hacen prácticamente imposible asegurar la atribución: aun cuando una evaluación cumpla con los estándares más altos de calidad y utilidad, no sería posible garantizar que será utilizada.

4.1. Modelo analítico e hipótesis de trabajo

A partir de las consideraciones previas resulta conveniente distinguir entre dos conceptos similares pero no idénticos: utilidad y utilización. La utilidad refiere a las características propias del sistema y de los ejercicios de evaluación orientadas a promover su uso. La utilización es el empleo efectivo de uno o varios elementos del proceso de evaluación y de sus resultados para tomar una decisión de mejora o avanzar en la (re)conceptualización de conceptos y estrategias (aprender). Es más probable que una evaluación potencialmente útil sea utilizada, aunque siempre habrá factores externos que influyan sobre esta decisión. En otras palabras, siempre habrá casos de utilización de evaluaciones potencialmente no útiles, así como experiencias de no utilización de evaluaciones potencialmente útiles.⁷⁴

Esta investigación plantea, entonces, la conveniencia de analizar por separado los elementos del sistema orientados a potenciar la utilidad de las evaluaciones (considerando la organización institucional y los procesos empleados para llevarlas a cabo) y las experiencias comprobables de utilización, sin establecer vínculos de causalidad entre unos y otras pues la probabilidad de asociación espuria de las

⁷⁴ Esta distinción es similar a la indicada por Osvaldo Feinstein (2012), para quien el uso o utilización se produce a partir de la difusión de informes o conclusiones en función de la utilidad, entendida como la relevancia de las respuestas proporcionadas, que depende a su vez de la credibilidad y la oportunidad de la evaluación (considerando el contexto para la decisión).

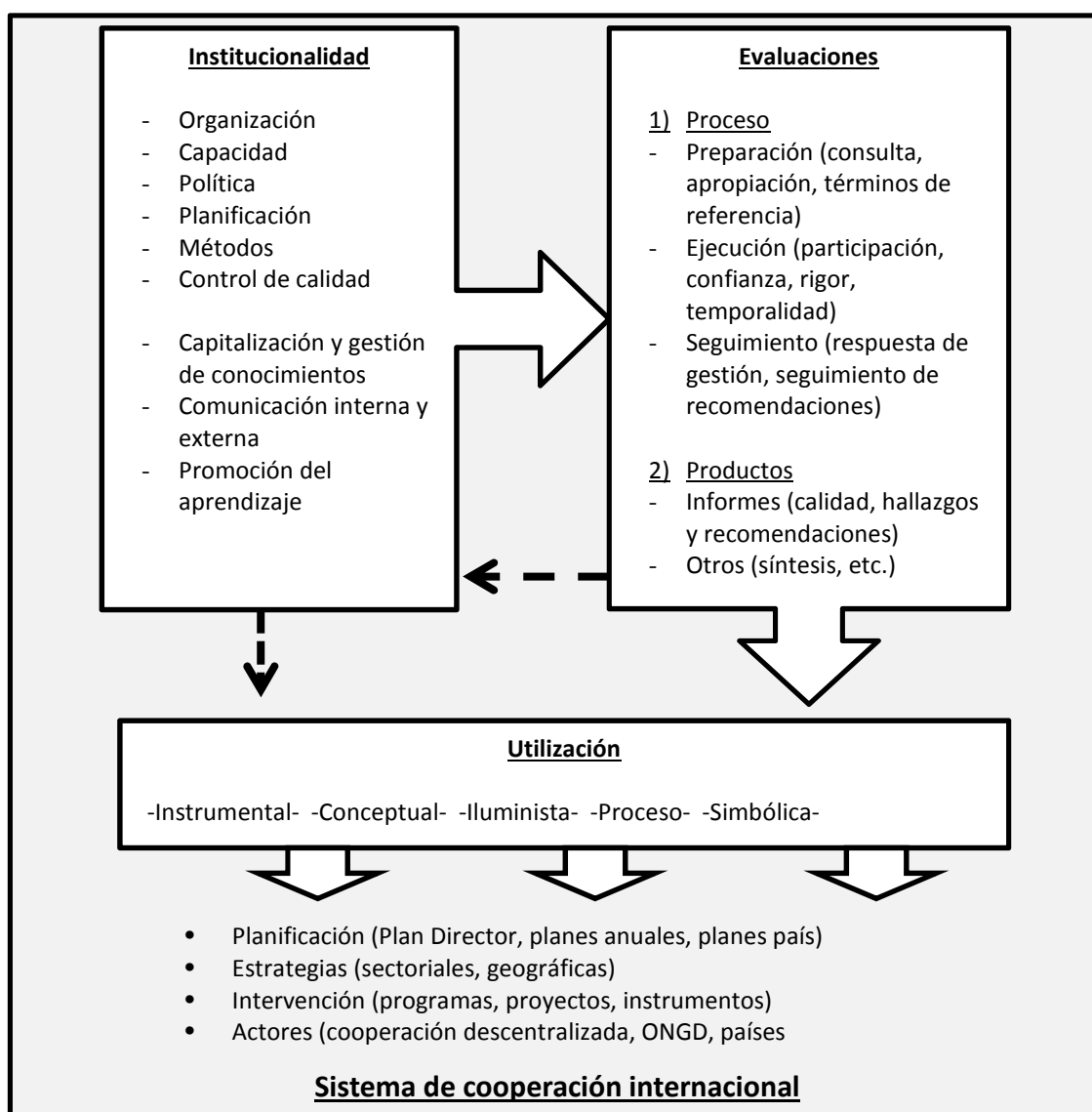
variables es muy alta y cualquier conclusión al respecto podría ser fácilmente cuestionada.

El modelo de análisis puede resumirse en los cuatro puntos siguientes, que son graficados en el Diagrama 1.

- 1) La evaluación es una función que debe ser analizada en el contexto del sistema más amplio al que pretende contribuir, en este caso la Cooperación Española, que posee métodos de planificación, estrategias de acción, intervenciones de distinto nivel y con diversos instrumentos y en el que participan diversos actores.
- 2) La evaluación se transforma así en un sub-sistema, que posee una institucionalidad y capacidades propias (organización, política, “reglas del juego”, recursos, personal), cuyo objetivo principal es planificar y gestionar evaluaciones útiles, de buena calidad, así como potenciar la contribución de estos ejercicios a la mejora de las políticas, programas, proyectos e instrumentos de cooperación mediante la gestión de conocimientos, la comunicación efectiva de los productos generados y el aprendizaje en la organización.
- 3) Este sub-sistema genera evaluaciones siguiendo un proceso de preparación, ejecución y seguimiento que puede ser diseñado para incrementar la utilidad o, en otras palabras, la probabilidad de utilización en el futuro. Las evaluaciones generan productos, especialmente informes, con hallazgos, conclusiones, lecciones y recomendaciones para la acción. Tanto los procesos como los productos de la evaluación pueden ser fuente de cambio y mejora, para lo cual se requieren estrategias efectivas de comunicación (Feinstein, 2012). Además, es posible y necesario capitalizar las enseñanzas y el conocimiento derivado de la evaluación para su utilización posterior, por ejemplo mediante la preparación de documentos de síntesis, meta-evaluaciones, análisis de lecciones aprendidas o la revisión de modelos de intervención.
- 4) En la sección 3.2 se ha señalado que el uso de las evaluaciones puede tomar diversas formas. De acuerdo con la síntesis de Fleischer y Christie (2009) a

partir de un artículo de Preskill y Caracelli (1997), la utilización podría ser: a) instrumental (quienes tienen capacidad de tomar decisiones utilizan la evaluación para modificar algún aspecto de la intervención evaluada); b) conceptual (la evaluación proporciona una nueva manera de analizar una cuestión relevante); c) iluminista (la evaluación añade conocimiento que puede tener influencia más allá del objeto evaluado o los actores directamente implicados); d) de proceso (la participación en la evaluación desarrolla maneras novedosas de reflexionar sobre los temas que llevan a cambios organizativos, programáticos, cognitivos o de comportamiento); y e) simbólica (la evaluación es empleada como un instrumento de persuasión sobre el valor de la iniciativa).

Diagrama 1. Modelo analítico



Fuente: elaboración propia.

A partir del modelo analítico y la revisión de la literatura ha sido posible elaborar tres hipótesis descriptivas como respuestas preliminares a las preguntas identificadas en la introducción de este documento, que son presentadas en la Tabla 1. Estas hipótesis están vinculadas de manera lógica en lo que podría ser definido como un relato plausible de la situación de la evaluación en la Cooperación Española, que se pretende verificar mediante la investigación (los vínculos narrativos han sido incluidos en la tabla en *italicas*).

Tabla 1. Preguntas e hipótesis de trabajo

Preguntas	Hipótesis de trabajo (relato de situación)
¿Estimula el sistema de evaluación de la Cooperación Española el aprendizaje institucional?	<u>Hipótesis 1:</u> la Cooperación Española ha realizado progresos significativos en la institucionalización de su sistema de evaluación, pero su capacidad para gestionar evaluaciones útiles y promover el aprendizaje es todavía limitada en comparación con la experiencia internacional.
	<i>En parte como consecuencia de esta limitada capacidad...</i>
¿Son las evaluaciones realizadas potencialmente útiles para tomar decisiones vinculadas con la mejora de proyectos, programas, instrumentos o la propia política de ayuda al desarrollo?	<u>Hipótesis 2:</u> existen carencias significativas en la preparación y ejecución de las evaluaciones realizadas en la Cooperación Española que afectan negativamente su utilidad potencial como instrumentos de mejora y aprendizaje.
	<i>Sin embargo...</i>
¿Fueron las evaluaciones llevadas a cabo en los últimos años realmente utilizadas con este fin, o con algún otro propósito?	<u>Hipótesis 3:</u> las limitaciones no impiden que se verifiquen experiencias específicas y puntuales de utilización de evaluaciones en distintas instancias del sistema español de cooperación, impulsadas sobre todo por la voluntad de personas con un grado mayor de sensibilidad hacia este tema.

Fuente: elaboración propia.

4.2. Método de la investigación y fuentes de información

La investigación ha sido cualitativa y no experimental, basada esencialmente en fuentes documentales secundarias como informes de evaluación y términos de referencia (anexo A.1), además de planes, actas de reuniones, proyectos y otros documentos estratégicos (anexo A.2). Los términos de referencia e informes de evaluación fueron calificados de acuerdo con su orientación al uso y el resultado fue volcado en fichas de análisis (anexo B).

En cuanto a las fuentes primarias, se ha realizado una encuesta telemática dirigida a usuarios potenciales de evaluaciones en la Cooperación Española, tanto en Madrid como en algunos de los países asociados. La encuesta fue enviada desde la DEGCO a la red de personas interesadas en evaluación en el MAEC, la AECID, Comunidades Autónomas y Entes Locales, ONGD y otras organizaciones. Se recibieron respuestas de 71 personas, 41 mujeres y 30 hombres, 40 residentes en España y 31 en otros países. La mayor parte de quienes respondieron trabajaban en la AECID (30 personas en su sede de Madrid y 26 en diversas OTC), mientras que el resto se desempeñaba en Comunidades Autónomas o entes locales (7), el MAEC (3), ONG españolas (2), instituciones públicas de países socio (2) y una universidad (1). El anexo C incluye las características, cuestionario y resultados agregados de la encuesta.⁷⁵

La investigación fue completada a partir de entrevistas en profundidad con informantes clave y entrevistas semi-estructuradas a usuarios potenciales, definidos como las personas que deberían estar interesadas en las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas de una evaluación, con capacidad para tomar decisiones basadas en estos ejercicios. El anexo D incluye un listado de las personas entrevistadas y el modelo de cuestionario empleado para las entrevistas semi-estructuradas.

Para las hipótesis 1 y 2 se ha adoptado una estrategia de investigación descriptiva, con la finalidad de documentar de manera sistemática e incrementar el conocimiento sobre la institucionalidad de la evaluación y las evaluaciones realizadas

⁷⁵ El cuestionario para la encuesta fue inspirado en el empleado en la investigación sobre utilización de evaluaciones estratégicas en la cooperación al desarrollo de la Unión Europea (Bossuyt, Shaxson, & Datta, 2014).

en la Cooperación Española. Se ha analizado la evolución temporal de una serie de factores, identificados en la literatura como “facilitadores” de la utilización, relacionados con la orientación del sistema de evaluación hacia el aprendizaje y con la utilidad potencial de las evaluaciones realizadas. El estudio ha incluido, siempre que ha sido posible, comparaciones con experiencias de otros países, estándares reconocidos y prácticas aceptadas internacionalmente como positivas en términos de orientación al aprendizaje y utilización de la evaluación.

El análisis de la institucionalidad y las evaluaciones realizadas ha abarcado un periodo de algo más de dieciséis años, desde la aprobación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo en julio de 1998 hasta mediados de 2014. La ley de 1998 fue el hito que marcó el comienzo de una fase de institucionalización de la Cooperación Española en general y, en particular, de su sistema de evaluación. En ese año, además, el Ministerio de Asuntos Exteriores publicó su primer documento de metodología de evaluación y llevó a cabo el primer plan anual de evaluaciones centralizadas.

La base para el análisis institucional (hipótesis 1) ha sido la herramienta de trabajo definida por la OCDE (2006) con la finalidad de facilitar la revisión entre pares de los sistemas de evaluación, transformada para reflejar de manera más adecuada el marco analítico centrado en la utilización. La Tabla 2 incluye los criterios de análisis del sistema de evaluación utilizados en la investigación, cuyos resultados son presentados en el capítulo 5.

Tabla 2. Criterios para el análisis del sistema de evaluación

Política

- El aprendizaje es un objetivo explícito de la política de evaluación y su utilización con este fin constituye un principio fundamental para las actuaciones en este campo.
- La política establece un arreglo institucional adecuado para facilitar la utilización de las evaluaciones, de forma directa o indirecta, en ámbitos de decisión político-estratégica y en ámbitos vinculados con la gestión de la cooperación.
- La política desarrolla procedimientos o mecanismos para facilitar la utilización, considerando el contexto más general de las instituciones y sistemas de cooperación internacional.
- Los principios y procedimientos definidos en la política de evaluación son conocidos y aplicados por los principales actores del sistema de cooperación internacional.

<p>Capacidad de gestión y recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones responsables cuentan con recursos financieros y humanos adecuados para la gestión de evaluaciones orientadas al aprendizaje. • Con los recursos disponibles las unidades centrales de evaluación y otras instituciones o personas responsables son capaces de realizar actividades de promoción de la utilización y gestión de conocimientos. • Existen posibilidades de capacitación en temas vinculados con evaluación para el personal responsable, tanto en España como en los países asociados.
<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plan plurianual de evaluaciones con un calendario pre-definido, que puede ser actualizado de manera periódica. • Se utilizan criterios estratégicos y consideraciones relacionadas con la utilización de la evaluación para el aprendizaje y la toma de decisiones para la selección de las iniciativas a incluir en el plan.
<p>Gestión de las evaluaciones y control de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de cooperación cuenta con un marco explícito y reconocido para la gestión de evaluaciones orientado a asegurar su calidad y utilidad, que adhiere a los principios internacionales sobre el tema y permite márgenes de flexibilidad para que el diseño de la evaluación se ajuste a las necesidades de información de sus potenciales usuarios. • Se establecen mecanismos para la participación de los principales promotores y usuarios potenciales de la evaluación durante todo el proceso con la finalidad de promover la utilización, con atención especial a las instituciones relevantes de los países socios. • Los promotores de la evaluación realizan tareas de control de calidad durante todo el proceso, procurando promover la adecuación de los ejercicios a los estándares internacionales y su utilización.
<p>Promoción de la utilización y la influencia de la evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de cooperación cuenta con mecanismos para facilitar la utilización instrumental de las evaluaciones, especialmente respuestas de gestión, incentivos para la aplicación de enseñanzas y recomendaciones en distintas fases del ciclo de programación y estrategias de presentación de la información a los principales usuarios. • Las unidades responsables de la evaluación realizan actividades de gestión de conocimientos, análisis, comunicación y difusión para favorecer la utilización indirecta (conceptual, iluminista).

Fuente: elaboración propia.

La utilidad potencial de las evaluaciones (hipótesis 2) ha sido analizada a partir de un número significativo de casos extraídos de la base de datos disponible en el renovado portal de Internet de la Cooperación Española.⁷⁶ Se revisaron 90 evaluaciones: a) 39 evaluaciones gestionadas o publicadas por la unidad responsable

⁷⁶ La base de datos de la Cooperación Española (<http://www.cooperacionespañola.es/es/evaluacion>) fue consultada por última vez el 24 de noviembre de 2014. En esta fecha, incluía 115 informes de evaluación, completos o de síntesis, así como 60 documentos de términos de referencia, por separado o como anexos a los informes. A efectos de esta investigación, se seleccionaron las evaluaciones encargadas por el MAEC o la AECID, de manera individual o conjunta (entre los dos organismos o con otros socios), descartando así procesos promovidos por actores de la cooperación descentralizada, organismos internacionales o ministerios de países socios, aunque estos hicieran referencia a proyectos de la Cooperación Española o en ocasiones a programas conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. También se descartaron algunos informes por ser claramente deficientes o seguir metodologías muy apartadas a las definidas por la Cooperación Española. El listado completo de las evaluaciones revisadas y los documentos analizados se encuentra en el anexo A.1. Para facilitar la lectura del documento, cada vez que en el texto se haga referencia a alguna de las evaluaciones analizadas se incluirá el número asignado a ella en este listado.

en el MAEC (en sus distintas denominaciones), realizadas de manera autónoma o en conjunto con la AECID, el Banco Mundial, EuropeAid, agencias de Naciones Unidas o instituciones de los países socios, entre otros organismos;⁷⁷ b) 51 evaluaciones gestionadas por alguno de los departamentos u oficinas de la AECID, de manera autónoma o conjunta, sin participación directa del Ministerio. Es importante notar que estas evaluaciones produjeron un total de 102 informes, incluyendo estudios de caso y documentos de síntesis. La base de datos ha dado acceso también a 56 documentos con términos de referencia para estas evaluaciones.

El análisis consistió en una meta-evaluación⁷⁸ centrada en los términos de referencia y los informes disponibles.⁷⁹ Por su vinculación directa con la utilización esperada, la revisión puso un énfasis especial en las recomendaciones incluidas en los informes. A partir de la información de estos documentos y de las entrevistas con informantes clave se intentó, además, reconstruir elementos centrales del proceso de evaluación, analizando los mecanismos de consulta y participación desarrollados tanto en la fase de preparación como en la ejecución, los métodos utilizados para la recolección y el análisis de datos y la comunicación (oportuna) de los resultados a los potenciales usuarios.

El análisis sistemático de los TdR y los informes fue realizado a partir de una lista de comprobación preparada con base en instrumentos similares de distintas organizaciones, especialmente el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Comisión Europea y la cooperación canadiense (Tabla 3).⁸⁰

⁷⁷ Desde 1998 hasta 2013 las evaluaciones gestionadas por el Ministerio fueron numeradas (del 1 al 36). En 2014 se publicaron dos evaluaciones conjuntas numeradas 1 y 2, para llegar a un total de 38. La base de datos incluye una evaluación adicional promovida por el MAEC que no fue publicada en sus series (sin numerar). A principios de 2015 se publicaron ocho evaluaciones conjuntas adicionales, que no fueron incluidas en el análisis.

⁷⁸ En esta memoria se entiende el concepto de meta-evaluación en la línea de Stufflebeam (2001), como la obtención y aplicación de información descriptiva y valorativa sobre (en este caso) la utilidad de una evaluación, con la finalidad de informar sobre sus fortalezas y debilidades.

⁷⁹ Se revisaron los informes extensos. Si no estuvieron disponibles, se analizaron los informes ejecutivos.

⁸⁰ Para los términos de referencia se revisaron varias fuentes y modelos, especialmente el de la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional (ACDI, 2004). También se revisó una publicación del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y el Banco Mundial (Medina Giopp, 2009). La lista de comprobación está basada en la herramienta para revisión de calidad de los informes preparada por el Grupo de Naciones Unidas de Evaluación (UNEG, 2010a) y por la Comisión Europea, disponible en

Tabla 3. Criterios para revisión de términos de referencia e informes

<p>Términos de referencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los términos de referencia son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones. • Los términos de referencia incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación. • Los términos de referencia comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior. • Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.
<p>Informes de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El informe es completo, claro, bien estructurado. • La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización. • El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización. • El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización. • Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa. • El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados. • El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos. • Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos. • Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida. • El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.
<p>Recomendaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación. • Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas). • Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones. • Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos. • Las recomendaciones son realistas y reflejan comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.

Fuente: elaboración propia con base en ACDI (2004) y UNEG (2010a).

Los criterios mencionados en la tabla 3 fueron analizados y calificados mediante una escala ordinal del 1 al 4 (1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo). Las fichas completas para cada evaluación, que incluyen además una justificación de cada calificación, están disponibles en el anexo B. Con base en las calificaciones asignadas se estudió la evolución temporal de la utilidad de las evaluaciones, revisando además las diferencias

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/guidelines/gui_qal_flr_es.htm (recuperado el 1 de diciembre de 2014).

de acuerdo con la organización promotora (MAEC o AECID). Los resultados de este análisis son presentados en el capítulo 6 de esta memoria de investigación.

Para la hipótesis 3 sobre utilización de las evaluaciones se adoptó una estrategia de investigación de carácter exploratorio, necesaria para analizar un terreno menos trillado y relativamente desconocido en el caso de la Cooperación Española. El objetivo fue detectar la (presumible) existencia de indicios y evidencias sobre utilización de la evaluación en la planificación, la gestión o la conceptualización en programas, planes o estrategias, categorizándolos de acuerdo con la tipología ya indicada en el modelo de análisis (uso instrumental, conceptual, iluminista, de proceso y simbólico).

El análisis exploratorio fue realizado a partir de tres fuentes de información: 1) documentos de planificación o estrategia, especialmente planes directores, marcos de asociación con países y estrategias sectoriales de la Cooperación Española, así como documentos de proyecto y otros reportes obtenidos de Internet o proporcionados por informantes clave;⁸¹ 2) testimonios de usuarios, promotores y evaluadores, recogidos mediante las entrevistas individuales semi-estructuradas⁸² y la encuesta ya mencionada; y 3) informes de evaluación posteriores relativos al mismo país, programa o estrategia. Los documentos revisados, con una referencia a la fuente que ha permitido acceder a ellos, son listados en el anexo A.2.

Los resultados del análisis permitieron identificar “indicios” y “evidencias” de utilización (de distinto tipo). Los “indicios” son vinculaciones lógicas pero no explícitas entre un hallazgo o recomendación de la evaluación y un aprendizaje o acción de mejora posterior, documentado o referido por un informante clave. Las “evidencias” corresponden a referencias explícitas y claras a la evaluación como fuente de la acción o el aprendizaje institucional, idealmente identificadas a partir de más de una fuente.

La tabla 4 resume el método de investigación.

⁸¹ La revisión de Internet para la identificación de documentos relevantes fue realizada entre el 15 de enero y el 15 de abril de 2015, utilizando el título de cada evaluación como palabras clave en una búsqueda con google, centrada en las cinco primeras páginas de respuestas.

⁸² El anexo D presenta el modelo de entrevista y el listado de personas entrevistadas.

Tabla 4. Resumen del método de investigación

	1. El sistema de evaluación	2. Utilización de las evaluaciones
Hipótesis de trabajo vinculadas	Hipótesis 1 (institucionalización) e Hipótesis 2 (ejecución de evaluaciones)	Hipótesis 3 (indicios y evidencias de utilización de las evaluaciones)
Tipo de investigación	Descriptiva; evolución temporal; evaluación comparativa con casos, estándares y prácticas internacionalmente reconocidas; meta-evaluación.	Exploratoria.
Unidades de análisis	Organización institucional del sistema de evaluación, con especial referencia al MAEC y la AECID, desde 1998 hasta 2014. Ejercicios de evaluación seleccionados, realizados entre 1998 y 2013, considerando procesos y productos durante las fases de diseño y ejecución.	Planes, estrategias, programas, proyectos e instrumentos con referencias explícitas a evaluaciones o con alguna vinculación implícita.
Fuentes de información	Primarias: <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas en profundidad con informantes clave. Encuesta de usuarios potenciales. Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> Documentos de política, planes e informes de evaluación, de la Cooperación Española y de otras cooperaciones. Informes sobre sistemas de evaluación y utilización en otros países. 102 informes y 56 términos de referencia correspondientes a 90 procesos de evaluación. 	Primarias: <ul style="list-style-type: none"> Entrevistas en profundidad con informantes clave. Entrevistas semi-estructuradas con usuarios potenciales. Encuesta de usuarios potenciales. Secundarias: <ul style="list-style-type: none"> Documentos de planificación y estrategia. Informes de evaluación (con referencias a la utilización de evaluaciones anteriores). Informes de síntesis, meta-evaluaciones y otros reportes de capitalización de enseñanzas de las evaluaciones.

Fuente: elaboración propia.

4.3. Limitaciones

El diseño de esta investigación tiene una limitación fundamental, pues no permite realizar una correlación entre las características de los procesos de evaluación en cuanto a su utilidad potencial y la efectiva utilización de los mismos. Esto parte de una dificultad conceptual relacionada con la cantidad de factores que influyen sobre las decisiones, con la intangibilidad de lo que podría ser denominado como “cultura de evaluación” y con la diversidad de maneras posibles de utilización de la evaluación,

que van más allá del uso instrumental directo. Hay además una dificultad metodológica, pues resulta muy complejo aislar las variables que determinarían una mayor probabilidad de utilización en procesos de evaluación que implican diferentes fases, numerosos actores y usuarios potenciales, así como una extensión en el tiempo difícil de precisar.

Estas cuestiones no son exclusivas de este estudio, lo que se refleja en los infructuosos intentos por definir una teoría general sobre la utilización de la evaluación, pese a los esfuerzos de autores como Cousins y Leithwood (1986) o Kirkhart (2000). La siguiente cita de Carol Weiss sintetiza esta dificultad:

“Solíamos hacer estudios empíricos para identificar las correlaciones del uso; estudiábamos las características de los estudios, las características de los usuarios potenciales y las estrategias de comunicación asociadas con una mayor utilización de los resultados. Nos hemos dado cuenta, sin embargo, de cuán complicado es el fenómeno de la utilización y cuán diferentes pueden ser las situaciones y las agencias. También somos conscientes de la existencia de interacciones de un nivel más alto entre las características del estudio, el evaluador, el contexto y los métodos de comunicación empleados. Es por estas complejidades por lo que es conceptual y teóricamente difícil reducir estos elementos a un grupo de variables cuantitativas. Los viejos estudios que trataban de aislar unas pocas claves para la utilización han pasado de moda. Lo que hemos aprendido en la última década proviene sobre todo de la experiencia” (Weiss, 1998, pág. 23, traducción propia)

En el sentido de lo sugerido en esta cita, la contribución de esta investigación es esencialmente el aporte de algo más de información sobre experiencias de evaluación y utilización en la Cooperación Española.

Una segunda limitación importante tiene que ver con la representatividad de los casos analizados y la posibilidad de extrapolar las conclusiones del estudio. Informes recientes de la Cooperación Española demuestran que se ha evaluado mucho, aunque la disponibilidad pública de los resultados sea parcial. Es necesario reconocer, entonces, que esta investigación se basa en una muestra necesariamente limitada y posiblemente sesgada, compuesta por las evaluaciones que (por razones desconocidas) han sido publicadas en una base de datos lanzada en abril de 2014. Esta muestra incluye la totalidad de las evaluaciones promovidas por el MAEC desde 1998

hasta 2013 y un porcentaje relativamente importante de aquéllas promovidas por la AECID; en este caso la mayoría de los estudios disponibles son posteriores a 2011.⁸³

La Cooperación Española incluye a otros actores relevantes además del MAEC y la AECID, tanto públicos como de la sociedad civil. La decisión práctica de no analizar la utilización de la evaluación en algunos de ellos, especialmente en el caso de las ONGD, es una insuficiencia clara de este estudio, parcialmente compensada por los profundos trabajos realizados sobre la materia por Larrú (2000), Stock (2005) y Larrú y Méndez (2013). En el mismo sentido, tampoco fue posible analizar la gran cantidad de evaluaciones producidas en el marco de la política de cooperación multilateral de España, especialmente aquéllas relacionadas con proyectos financiados por el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El número reducido de personas entrevistadas y su localización es otro elemento que conspira contra la validez externa de los resultados de la investigación. El hecho de que la mayor parte de las entrevistas a usuarios potenciales haya correspondido a personal de la Cooperación Española genera un sesgo a las conclusiones y ha impedido realizar una indagación más profunda sobre la utilización de la evaluación en las políticas y programas de los países asociados. En Perú no fue posible contactar a las personas responsables de los programas que fueron objeto de evaluación en el año 2012 por causa de la gran rotación en las administraciones públicas del país.

En un mismo sentido, la encuesta realizada no ha pretendido generar estadísticas representativas para el conjunto de usuarios potenciales de evaluaciones en la Cooperación Española. Esto habría requerido la elaboración de una estrategia de muestreo a partir de un universo sólo parcialmente conocido. La opción metodológica fue, una vez más, guiada por consideraciones prácticas, centradas en la posibilidad de hacer una difusión amplia del cuestionario a partir de las redes establecidas por la División de Evaluación y Gestión de Conocimientos del MAEC. Es de suponer que las

⁸³ Aunque no existen datos precisos, la información incluida en los informes anuales de evaluación de la Cooperación Española correspondientes a 2009 y 2010 sugieren que la AECID (en Madrid y a través de las OTC) habría promovido unas 40 evaluaciones por año. Si se extrapola esta cifra al periodo 2009-2013, podría estimarse un total 200 evaluaciones operativas en ese quinquenio. El análisis en profundidad incluyó todas las evaluaciones realizadas en esas fechas incluidas en la base de datos de la Cooperación Española (51), un 25% del total estimado.

respuestas corresponden a personas especialmente motivadas para enviar sus opiniones y percepciones, por lo que no es posible realizar ningún tipo de extrapolación.

La tercera limitación está relacionada con el acceso a la información. La búsqueda de documentos en Internet implica, como es evidente, una reducción del universo posible de fuentes de información aceptada por motivos prácticos y por la complejidad de acceder a archivos dispersos, en instituciones e incluso países diferentes. No ha sido posible revisar, asimismo, los términos de referencia de todas las evaluaciones, así como muchos otros documentos elaborados por los equipos de evaluación para presentar resultados de manera interna pues estos no suelen ser públicos. Las versiones electrónicas de los documentos no incluyen, por lo general, los anexos (aunque estos sean mencionados en el texto), lo que ha condicionado la valoración de este criterio en la meta-evaluación. En algunos casos, el análisis del proceso evaluativo en su conjunto se ha basado en los informes ejecutivos extensos, que no incorporan algunos elementos clave para la utilización (como resúmenes).

Finalmente, es preciso señalar las limitaciones propias del investigador, cuya implicación activa en los orígenes del sistema de evaluación y en algunas de las primeras evaluaciones analizadas han generado sin duda una visión sesgada que, pese a los esfuerzos de objetividad, puede haberse hecho presente en distintos momentos del análisis. Esto es más evidente en la meta-evaluación de informes de evaluación y términos de referencia que en ninguna otra parte del documento, por causa de la estrategia de análisis basada en la valoración subjetiva de criterios pre-definidos. Sin pretender solventar del todo este problema, se ha optado por incluir de manera explícita en el capítulo correspondiente los criterios empleados para la valoración y por justificar cada una de las calificaciones otorgadas a través de breves comentarios que pueden ser encontrados en las fichas de evaluación reproducidas en el anexo B.

El autor espera que, aun con estas limitaciones, la investigación sea un aporte interesante y original a un ámbito de trabajo que sin duda requiere de la realización de más y mejores estudios.

SEGUNDA PARTE – DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

El desarrollo de la institucionalidad para la evaluación define la manera en que se gestionan y realizan estos ejercicios, así como la capacidad para utilizar sus resultados con fines de aprendizaje y mejora. El concepto de institucionalidad está relacionado con la existencia de una política explícita y compartida que define reglas de procedimiento aceptadas, en general a cargo de una unidad administrativa responsable. En una visión más general, la institucionalización de la evaluación en cualquier sistema (y la importancia que se da a esta función) se vincula con la capacidad de las organizaciones para aprender (Højlund, 2014). Tal como señalan Rodríguez Ariza y Monterde Díaz (2014, pág. 233 y 234): *“...las evaluaciones son pedidas por las organizaciones y llevadas a cabo por las organizaciones. Por lo tanto, **tenemos que centrarnos más en el contexto y estructura de la organización que evalúa** y no solo en el diseño y proceso de la evaluación y sus condicionantes inmediatos. En otras palabras, el uso de la evaluación o la falta de uso se pueden explicar también mediante la comprensión del contexto y de la estructura organizativa en que se realiza la evaluación, no sólo por los atributos de la evaluación u otras explicaciones, condiciones y factores ‘a nivel micro’”* (negritas en el original).

Desde esta perspectiva, para comprender la forma en que se desarrolló el “sub-sistema” evaluación, sus vaivenes, progresos e impacto, la investigación debe ampliar su campo de visión para revisar la evolución política e institucional de la Cooperación Española. Las relaciones de influencia son, o deberían ser, bidireccionales, pues la política general de cooperación determina qué y cómo se evalúa mientras que las evaluaciones pretenden facilitar el aprendizaje y el cambio.

La vinculación entre aprendizaje institucional y evaluación es clara. Una organización que aprende es *“hábil para crear, adquirir y transferir conocimientos, así como para modificar su comportamiento de manera de reflejar lo aprendido”* (Garvin, 1993, pág. 80). De acuerdo con Preskill y Torres (1999), la organización que aprende evalúa tanto los resultados de su acción como los procesos institucionales que los generan. También promueve el aprendizaje individual y colectivo a partir de las

evaluaciones y estimula que su personal perfeccione capacidades de investigación y cuestionamiento. La organización establece, además, vinculaciones entre evaluación, aprendizaje y desempeño, premiando a quienes demuestren más capacidad de incorporar enseñanzas de manera positiva en el accionar institucional. Para que una organización aprenda se requiere un liderazgo que fomente este objetivo en todos los niveles y cierta flexibilidad y apertura a los cambios.

Simplificando, la investigación sobre la institucionalización de la evaluación debe contemplar elementos relacionados con la política (normativa), estructura (organización), y procedimientos (mecanismos de acción y reglas del juego aceptadas, explícitas o implícitas), en el contexto general de desarrollo de la Cooperación Española, con la finalidad de observar si se dan las condiciones para que la evaluación contribuya al aprendizaje a través de la utilización de los procesos y productos. Esta visión más general tiene que considerar también la influencia que los países del entorno de España y las organizaciones internacionales relevantes pueden haber ejercido sobre el desarrollo de la política de cooperación y su sistema de evaluación.

La perspectiva comparada es importante pues permite observar tendencias comunes y diferencias basadas en las realidades político-administrativas de cada país. El desarrollo de la política y las instituciones de la Cooperación Española ha estado fuertemente influido por la experiencia y en ocasiones la presión de otras naciones, encarnada de forma más visible en las revisiones entre pares organizadas por el CAD de la OCDE. España ha sido objeto de este tipo de revisión, una suerte de auditoría político-institucional, en 1994, 1998, 2002, 2007 y 2011. En 2013, el país se sometió, voluntariamente, a un examen a mitad de camino. Los análisis de pares del CAD incluyen comentarios basados en prácticas y experiencias de otros países miembros del Comité, algunos de los cuáles fueron referidos en secciones precedentes de esta memoria, con importante repercusión entre especialistas e interesados en las políticas de cooperación internacional. Estos informes raramente quedan sin respuesta por parte de los países analizados, que en la gran mayoría de los casos aceptan las recomendaciones de buen grado. El CAD tiene también un sistema de seguimiento de

la ejecución (parcial o total) de medidas basadas en estas recomendaciones, cuyos resultados son presentados en su sitio de internet.⁸⁴

La red de evaluación del CAD (Evalnet) es otro importante canal de influencia, tanto a través de sus publicaciones eventuales y periódicas como mediante las reuniones semestrales donde los responsables de evaluación en ministerios de asuntos exteriores y agencias de desarrollo de los países miembros discuten cuestiones relativas a la política y planificación de evaluaciones, los diseños de evaluación, procedimientos de administración, comunicación y difusión de resultados. Los encuentros se transforman, así, en foros de intercambios de experiencias útiles y cercanas a las necesidades de quienes conducen el día a día de la evaluación.

España es también un miembro activo del grupo de responsables de evaluación del desarrollo de los Estados miembros y de la Comisión Europea, que realiza también reuniones periódicas, en principio semestrales, aunque los calendarios varían con frecuencia dependiendo de las reuniones de Evalnet, considerando que un gran número de participantes forma parte de ambas iniciativas. Estas reuniones resultan útiles y operativas especialmente para compartir información acerca de los planes de evaluación y coordinar la eventual realización de evaluaciones conjuntas. Sus efectos son perceptibles, por ejemplo, en el Plan Bienal de evaluaciones 2013-2014 de la Cooperación Española que es analizado en la sección 5.4, que ha incluido algunas evaluaciones conjuntas con la Comisión planificadas para este periodo.

Considerando los elementos del contexto, este capítulo presenta una descripción cronológica del proceso de institucionalización de la Cooperación Española y de su sistema de evaluación para después revisar, en perspectiva comparada, la política, el funcionamiento y capacidad del sistema, la planificación de las evaluaciones, los métodos de gestión y control de calidad, así como las iniciativas de comunicación y manejo de conocimientos (generados por la evaluación) para la promoción del uso y el aprendizaje institucional. Cada una de las secciones a partir de la 5.2 comienza con un acápite extraído de las doce lecciones sobre evaluación de actividades de desarrollo documentadas por el CAD (OCDE, 2013b) e incluye

⁸⁴ En el caso de las revisiones de pares de España, el sitio es <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/peer-review-spain.htm> (recuperado el 11 de marzo de 2015).

referencias a experiencias de otras agencias de cooperación y organizaciones multilaterales, así como un análisis de la situación en España.⁸⁵

5.1. Desarrollo de la Cooperación Española y de su sistema de evaluación

La Cooperación Española tiene algo más de tres décadas de existencia, si se excluyen algunas actividades geográficamente dispersas realizadas previamente por algunos ministerios y por el Fondo de Ayuda al Desarrollo (FAD) para otorgar créditos ligados, existente desde 1976. Hasta 1981 España era considerada como receptora de AOD y sólo a partir de mediados de aquella década el país sentó las bases administrativas y presupuestarias de una verdadera política de ayuda hacia los países menos desarrollados, centrada en su ámbito de influencia directa (esencialmente América Latina, Guinea Ecuatorial y el Mediterráneo).⁸⁶

En 1985 se creó la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) dentro del Ministerio de Asuntos Exteriores. En 1986 se estableció una Comisión Interministerial de Cooperación Internacional. En 1988 se reestructuró la SECIPI y se creó la Agencia Española de Cooperación Internacional, refundiendo el Instituto de Cooperación Iberoamericana y el Instituto Hispano-Árabe de Cultura en un organismo autónomo adscrito al MAE a través de la SECIPI.⁸⁷

En el mismo decreto de reestructuración de la SECIPI de 1988 se establecía *“la necesidad de potenciar las funciones directivas de planificación, análisis y evaluación de las acciones de la cooperación”*, para lo cual se creó la Oficina de Planificación y Evaluación (OPE), con nivel orgánico de Subdirección General y con el mandato de realizar *“tanto la elaboración de los Planes Anuales de Cooperación Internacional,*

⁸⁵ El capítulo está centrado en la institucionalización de la Cooperación Española y la evaluación en la administración general del Estado, con énfasis en el MAEC y la AECID por ser los principales órganos de definición política y gestión. Se incluyen referencias puntuales a la cooperación de otros ministerios, la cooperación descentralizada y la cooperación realizada por otros actores, especialmente las ONGD, cuando se encuentran vínculos con los procesos de institucionalización en el nivel central. La revisión de distintas políticas y capacidades para la cooperación y evaluación que puedan existir en estos otros niveles excede la ambición de esta investigación.

⁸⁶ Algunos análisis pioneros sobre este periodo son los de Riquelme (1993), Cascante (1994) y Fernández Poyato y Soleto (1995).

⁸⁷ Real Decreto 1527/1988, de 11 de noviembre, por el que se reestructura la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, con refundición de los Organismos autónomos adscritos a la misma.

*como la preparación de sus correspondientes Memorias para la evaluación de la situación resultante de aquéllos”.*⁸⁸

Esta disposición fue insuficiente para generar una institucionalización real de la evaluación en la Cooperación Española. En los diez años siguientes, la OPE se dedicó, esencialmente, a la preparación de los PACI y los informes de seguimiento de estos planes, a la gestión del programa de cofinanciación para proyectos de ONGD y a la provisión de estadísticas de AOD al CAD, al que España se incorporó en 1991. Los PACI eran una recopilación de previsiones de gastos de las distintas unidades orgánicas del Estado dedicadas a Cooperación Internacional y los “PACI Seguimiento” una verificación a posteriori de los gastos realizados. La sección 3.3 de esta memoria incluye citas con algunas de las críticas a estas herramientas como base (insuficiente) para la planificación y la evaluación integral de la Cooperación Española en cuanto a sus resultados de desarrollo (Gutiérrez Solsona, 1995; Gudiño, 1997).⁸⁹ La OPE, de hecho, no produjo ni gestionó en sus primeros diez años de existencia ningún análisis que pueda ser considerado como una evaluación en sentido estricto, aunque la AECI sí encargó algunas evaluaciones en ese periodo, cuyos informes no están disponibles públicamente.⁹⁰

⁸⁸ Artículo primero, inciso cuatro, del Real Decreto 1527/1988.

⁸⁹ La Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, señalaba en su sección II sobre el estado actual de la cooperación que *“el principal mecanismo planificador, el Plan Anual de Cooperación Internacional, se ha limitado a servir como instrumento estadístico, centrado en la estimación cuantitativa de los recursos destinados a cooperación, más que como un auténtico plan válido para señalar con antelación los objetivos y resultados que esta política debe alcanzar.”*

⁹⁰ La revisión entre pares del CAD de 1998 refiere la realización de una evaluación país en Perú en 1995 y 1996, así como de un proyecto ferroviario en Angola, un hospital en Mozambique, el sector de salud pública en Guinea Ecuatorial, un programa de reforestación en Filipinas y otro de prevención del bocio en China (OCDE, 1999a, pág. 18). La evaluación país en Perú es también mencionada en el informe de evaluación del programa de cooperación hispano-peruano 1996-1998, de 1999 (número 5 en el listado de evaluaciones revisadas en esta investigación, anexo A.1 y anexo B), que concluyó que ésta había sido considerada como útil por la OTC en Perú pero no difundida dentro de la propia AECI. En la OTC de Lima se guarda también una copia física de un informe de evaluación país anterior, de 1992. El informe de evaluación del programa de ayuda español para el desarrollo de medios de vida en Camiguín, Filipinas, llevada a cabo en el año 2000 (número 9), indica en su introducción la realización de una evaluación de la primera fase de esta iniciativa realizada en septiembre de 1996. El informe de evaluación del programa de alfabetización y educación básica de adultos, realizado también en 2001 (número 10), menciona una evaluación previa en El Salvador, también del año 1996. El informe sobre el proyecto de fortalecimiento del instituto oftalmológico de Angola de 2013 (número 85) señala una evaluación previa realizada en 1998.

La situación cambió de forma sustancial en 1998, año de promulgación de la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo. La nueva ley estableció en su artículo 19.4 las competencias de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, señalando que ésta *“evaluará la Política de Cooperación para el desarrollo, los programas y proyectos financiados con fondos del Estado en curso de ejecución y los finalizados, desde su concepción y definición hasta sus resultados. La evaluación tendrá en cuenta la pertinencia de los objetivos y su grado de consecución, así como la eficiencia y eficacia alcanzados, el impacto logrado y la viabilidad comprobada en los programas y proyectos ya finalizados.”* Esta definición tomó, evidentemente, elementos de la conceptualización general de evaluación del CAD tal como fuera formulada en sus principios para una ayuda eficaz de 1992, publicados en castellano tres años después (OCDE, 1995, pág. 178).

Contemporáneamente a los últimos momentos en la discusión de esta ley, cuyo debate parlamentario se prolongó durante casi un año, la OPE comenzó un proceso interno de transformación, delegando a la AECI la gestión de las subvenciones para ONGD y asumiendo la responsabilidad de desarrollar evaluaciones estratégicas para la Cooperación Española. La instrucción del entonces Secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica fue que el sistema de evaluación debería estar operativo en el momento de aprobación de la Ley (Montalbán Carrasco, 1999, pág. 273), para lo cual se produjo una asignación de recursos de 31 millones de pesetas en 1998 (aproximadamente 186 mil euros) y una previsión de 50 millones para 1999 (unos 300 mil euros).⁹¹

Como ya ha sido mencionado en la introducción de esta memoria, la OPE encargó a un equipo del IUDC de la UCM la elaboración de un documento de metodología para orientar la realización de las evaluaciones, que fue publicado en junio de 1998 (MAE, 1998) y elaboró un primer plan anual de evaluaciones que incluía cuatro ejercicios: el primero de ellos, conjunto con la Unión Europea, fue asignado al

⁹¹ El gasto efectivo en evaluaciones fue finalmente de 23 millones de pesetas en 1998 y de 37 millones en 1999 (MAE, 2001, pág. 3 y 4).

mismo equipo autor de la metodología como una suerte de “prueba piloto”, mientras que los otros tres fueron convocadas por concurso público en julio de ese año.

La metodología de evaluación de la Cooperación Española fue tanto un manual basado en la práctica internacional y en la experiencia comparada con otros países donantes como una propuesta de organización y gestión. La segunda sección del libro de 1998 contenía algunas recomendaciones concretas para la institucionalización de la evaluación que, en su mayor parte, no fueron atendidas. El primer esfuerzo de desarrollo metodológico fue completado en 2001 con un segundo manual, coordinado por el mismo equipo, con lineamientos para el diseño de evaluaciones (construcción de criterios e indicadores, herramientas para recoger y analizar datos, análisis económico financiero y preparación de informes) y con indicaciones para la evaluación de instrumentos específicos como la ayuda humanitaria, el FAD y los programas de microcrédito. Este segundo manual aportó también precisiones sobre la introducción del enfoque de género en la evaluación. En esta publicación se afirmaba que *“la utilización de los resultados de evaluación, la retroalimentación de las lecciones aprendidas y la aplicación de las recomendaciones en los procesos de toma de decisiones y de ejecución de la Cooperación Española, comenzando por la propia AECI”*, era todavía una tarea pendiente (MAE, 2001, pág. 6).

También a finales de la década de los noventa la OPE asumió la responsabilidad de gestionar la preparación del Primer Plan Director de la Cooperación Española, que fue finalmente aprobado por el Consejo de Ministros en noviembre de 2000 para el periodo 2001-2004. Este primer documento de planificación plurianual no hacía ninguna referencia a la evaluación sistemática o estratégica de las intervenciones de cooperación o del propio Plan Director.

Entre 1998 y 2003 se sucedieron los planes anuales de evaluación gestionados por la OPE, con presupuestos crecientes. En este periodo la Oficina promovió o publicó quince evaluaciones de diverso tipo, en su mayor parte a cargo de empresas externas de consultoría seleccionadas mediante convocatorias públicas de propuestas. Algunas de estas evaluaciones, como la del programa hispano-peruano de cooperación de 1999, fueron iniciativa de otras unidades administrativas (normalmente, una OTC de la AECI). En cualquier caso, se trató de evaluaciones consideradas estratégicas,

entendiendo que al mismo tiempo otras organizaciones del sistema español de cooperación gestionaron evaluaciones operativas (especialmente de proyectos). No existe, sin embargo, información sistemática acerca del número, tipo u objeto de estas evaluaciones operativas.⁹²

La OPE publicó los informes ejecutivos de todas “sus” evaluaciones en una serie denominada “Informes de Evaluación” que tuvo continuidad en administraciones posteriores, accesibles libremente a través del sitio de Internet del MAE y distribuidos también en versión impresa, con tiradas de entre mil y dos mil ejemplares.⁹³

El cambio de gobierno del año 2004 significó una revalorización de la política de cooperación para el desarrollo que tuvo diversas consecuencias. El esfuerzo presupuestario en AOD se duplicó en cinco años, pasando del 0,24% del ingreso nacional bruto en 2004 al 0,46% en 2009 (OCDE, 2011). El Ministerio de Asuntos Exteriores fue renombrado como “Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación” en junio de 2004 y el año siguiente se elevó el rango de la entidad a cargo de la evaluación, desde Subsecretaría General (de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo) a Dirección General (de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo, conocida como DGPOLDE). En esta Dirección General se instauró una división específica para ocuparse de las tareas de evaluación.⁹⁴

En los considerandos del Real Decreto 755/2005, de 24 de junio, por el que se creó la DGPOLDE se señalaba que este cambio partía de la constatación de que *“la necesaria separación entre un organismo público de gestión (la Agencia Española de Cooperación Internacional) y un órgano de planificación, diseño y evaluación se veía lastrada por el escaso rango administrativo que hasta ahora se asignaba al órgano que*

⁹² En 2001 el Ministerio de Economía encargó una evaluación de cuatro proyectos financiados por el FAD, que fue adjudicada a la empresa Asesores de Comercio Exterior y financiada por el propio Fondo, cuyos principales resultados fueron presentados en un artículo de dos miembros de la Subdirección General de Fomento Financiero de la Exportación de ese Ministerio (Cañete Cerezuela & Salazar Palma, 2003). En años subsiguientes se realizaron evaluaciones similares, cuyos informes no han sido puestos a disposición del público.

⁹³ Pese a su denominación, estos informes ejecutivos son documentos relativamente extensos, de entre 40 y 60 páginas. En general no incluyen anexos ni resúmenes, pero sí todos los elementos esenciales de un informe de evaluación.

⁹⁴ En 2004 se publicó solamente un informe ejecutivo de evaluación, el número dieciséis de la serie, sobre el programa de recuperación del patrimonio histórico-arquitectónico de Cabo Verde.

asumía las funciones de planificación y evaluación, que se mantenía con un nivel orgánico de subdirección general.”⁹⁵

El segundo Plan Director de la Cooperación Española (2005-2008), mucho más rico y abarcador que el primero, incluyó un capítulo específico sobre calidad de la ayuda, que contenía una sección sobre gestión basada en resultados. Allí se indicaba la importancia de la evaluación como *“un instrumento de aprendizaje que permite obtener lecciones para mejorar la actividad evaluada o actividades similares, aspecto fundamental para la gestión y planificación de la ayuda al desarrollo en sus actuaciones presentes y orientaciones futuras. En este sentido, una labor fundamental asociada a la evaluación consistirá en la efectiva utilización y aplicación de sus conclusiones y recomendaciones”* (MAEC, 2005, pág. 115). El Plan Director también planteaba la necesidad de revisar y complementar la metodología de evaluación con *“manuales prácticos para la implementación de las evaluaciones”* (MAEC, 2005, pág. 116).

Con esta finalidad, la DGPOLDE realizó un convenio con el Instituto de Desarrollo Regional (IDR) de la Universidad de Sevilla. Un equipo de trabajo formado por personal técnico de la DGPOLDE y especialistas del IDR animó un proceso de consultas con instituciones y personas expertas que concluyó con la publicación de un manual de gestión de evaluaciones para la Cooperación Española, subtítuloado *“aprender para mejorar”* (MAEC, 2007a). El manual presentó el proceso de evaluación como un itinerario que comienza en una fase de diseño, sigue por el desarrollo del estudio y finaliza con la comunicación de resultados y la incorporación de lecciones a partir de la experiencia.

También en 2007 la DGPOLDE editó un folleto denominado *“La Política de Evaluación en la Cooperación Española”* (MAEC, 2007b) que desarrollaba las competencias de esta Dirección General para programar, coordinar y dar seguimiento a evaluaciones estratégicas, emitir recomendaciones para la mejora de las intervenciones, difundir resultados de la evaluación, elaborar herramientas

⁹⁵ Esta modificación era una de las recomendaciones presentadas a la OPE por el equipo del IUDC-UCM que estuvo a cargo de la realización de las metodologías de evaluación de 1998 y 2001, aunque esta Oficina decidió no incluirla en las publicaciones. La sugerencia fue recogida y hecha explícita en un artículo académico (Gudiño, 1999).

metodológicas, participar en redes y coordinar el intercambio de información con los organismos de la Cooperación Española, especialmente Comunidades Autónomas y Entidades Locales, velando en todo momento por la calidad y coherencia del sistema. En este documento se planteaba que el objetivo general de la evaluación era el incremento de la calidad de la ayuda, para lo cual resultaba imprescindible retroalimentar sus resultados en el proceso de planificación. Los principios orientadores de esta política eran la participación de los actores, el aprendizaje, la utilidad, la transparencia y la independencia.

Mientras tanto, el órgano ejecutor de la política de cooperación cambió su nombre a Agencia Española de Cooperación Internacional *para el Desarrollo* (AECID) y, con la aprobación de su estatuto en 2007, se adecuó a la Ley 28/2006, de 18 de julio, de agencias estatales para la mejora de los servicios públicos. El primer contrato de gestión de la AECID bajo la nueva normativa, para el año 2009, señalaba que el Gabinete Técnico de la Agencia tendría la función de *“coordinación y gestión de las evaluaciones de las distintas intervenciones de las diferentes unidades de la AECID, en coherencia con las metodologías y procedimientos de la cooperación española y en estrecho contacto con las unidades competentes del MAEC”,* así como de *“enlace con la DGPOLDE en materia de planificación, seguimiento y evaluación y garantía de la coherencia entre el nivel estratégico y el operativo.”* Anteriormente, ya se había establecido un nuevo mecanismo para la cofinanciación de programas de ONGD a través de convenios plurianuales que incluían la obligatoriedad de una evaluación intermedia independiente.

En el periodo 2005-2008, la DGPOLDE editó ocho evaluaciones más, ya en versión completa (informe extenso, con anexos). El número total de reportes en la serie “informes de evaluación” publicados durante la primera década de funcionamiento efectivo del sistema llegó, así, a 24.

Entre los meses de abril y septiembre de 2008 la DGPOLDE realizó una evaluación interna del segundo Plan Director de la Cooperación Española como base para la elaboración del tercero (2009-2012). Ambos documentos, la evaluación y el nuevo plan, fueron finalizados y publicados en diciembre de 2009, lo que permitió la realización de un análisis cruzado. Por un lado, el Plan Director hizo referencias

extensas a los resultados de la evaluación y, por otro lado, el informe de evaluación incluyó un anexo sobre el grado de incorporación de sus recomendaciones en el plan. Esta es una evidencia clara de utilización de una evaluación estratégica para la planificación, facilitada por el hecho de que la responsabilidad de ambas funciones residiera en la DGPOLDE.⁹⁶

Hacia finales de la década de 2000 la Cooperación Española emprendió el primer intento sistemático de recuperar información sobre el conjunto de las evaluaciones realizadas por distintos agentes del sistema, a través de un cuestionario telemático dirigido a ONGD, los departamentos y OTC de la AECID, otros ministerios, comunidades autónomas, entidades locales y fondos locales de cooperación. La información fue presentada en dos informes anuales, uno para 2009 (MAEC, 2010) y otro para 2010 (MAEC, 2012b). El análisis del número y características de las evaluaciones realizadas es presentado en la sección 6.1 de este documento. Baste indicar que estos informes reportaron que se habrían realizado unas 1.500 evaluaciones entre 2005 y 2010, dos tercios de ellas en los dos últimos años del periodo. En comparación, la DGPOLDE gestionó y publicó solamente cinco evaluaciones más en la serie “Informes...” entre 2009 y 2011 (números 25 a 28 y el número 30).

Con el cambio de gobierno en diciembre de 2011 se produjo una nueva reestructuración del MAEC. Se restableció entonces la SECIPI, una secretaría de Estado con responsabilidad temática (cooperación para el desarrollo) y geográfica (Iberoamérica), de la que depende la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SGCID), con rango de Subsecretaría. La División de Evaluación de Políticas de Desarrollo y Gestión del Conocimiento (DEGCO) es parte de la SGCID. Esto significa que se volvió al esquema anterior a la reforma de 2005 por la que se había creado la DGPOLDE con un rango mayor. La AECID quedó adscrita a la SECIPI.⁹⁷

⁹⁶ El caso es analizado con más detalle en el capítulo 7 de esta memoria.

⁹⁷ El cambio de gobierno de finales de 2011 interrumpió la publicación de varias evaluaciones centralizadas que habían sido iniciadas y que finalmente vieron la luz entre diciembre de 2012 y marzo de 2013 (números 29, 31, 32). En la segunda mitad de 2013 se publicaron tres informes de evaluaciones centralizadas más (33 a 35) y, en marzo de 2014, el último de la serie (36).

De diciembre de 2010 a septiembre de 2011 la DGPOLDE realizó la evaluación intermedia del tercer Plan Director, que fue publicada por la SGCID en diciembre de 2012. El cuarto Plan Director (2013-2016), aprobado en Consejo de Ministros ese mismo mes, incluyó referencias puntuales a la evaluación intermedia pero la consideración de sus recomendaciones en el texto no resulta evidente (MAEC, 2012a).

En el Plan Director 2013-2016 se planteó la necesidad de revisar la política de evaluación para aumentar la calidad y utilidad de esta función. La SECIPI lideró entonces un proceso de reflexión y consulta para elaborar un nuevo documento que, partiendo de un diagnóstico de limitaciones y desafíos, definió las funciones, principios, enfoques y marco institucional de la evaluación en la Cooperación Española, estableciendo además un mecanismo de planificación bienal y la obligación de presentar informes anuales (MAEC, 2013a).

En 2013 la SGCID publicó también el plan bienal de evaluaciones 2013-2014 (MAEC, 2013b), actualizado en marzo del año siguiente (MAEC, 2014a) y, en junio de 2014, el informe anual correspondiente a 2013 (MAEC, 2014b). El plan incluyó por primera vez al conjunto de evaluaciones programadas en distintos estamentos del sistema y no solamente las evaluaciones centralizadas. Este conjunto comprendía evaluaciones operativas de proyectos y programas gestionados por la AECID, evaluaciones sujetas a regulaciones específicas en el marco del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento o los convenios con ONGD, así como otras actuaciones de sistematización. El plan indicaba también, a título informativo, las previsiones de evaluación de otros ministerios y de la cooperación descentralizada, sin pretensiones de exhaustividad.

La tabla 5 resume el desarrollo del proceso de institucionalización de la evaluación en la Cooperación Española descrito en esta sección.

Tabla 5. Desarrollo cronológico de la Cooperación Española y su sistema de evaluación (1998-2014)

	Año	Cooperación Española: planificación e instituciones	Evaluación en la Cooperación Española	
			Unidad central de evaluación	Método, política y rendición de cuentas
Gobierno del Partido Popular	1998	Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo.	Oficina de Planificación y Evaluación (OPE), dependiente de la SECIPI (creada en 1988).	Publicación de la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española.
	1999			
	2000			
	2001	Primer Plan Director (2001-2004).		Publicación de la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II.
	2002			
	2003			
	2004			
Gobierno del Partido Socialista Obrero Español		Reforma del MAEC y creación del MAEC, por Real Decreto 1416/2004, de 11 de junio.	División de Evaluación de Políticas de Desarrollo, dependiente de la Subsecretaría General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (SGPEPD), convertida a partir de junio de 2005 (Real Decreto 755/2005) en Dirección General de Políticas de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (DGPOLDE), dependiente de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI).	
	2005	Segundo Plan Director (2005-2008) Modificación de la normativa de subvenciones a ONGD para incluir la realización de evaluaciones (AECI).		
	2006	Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos, que autoriza la (re) creación de la AECID.		
	2007	Creación de la AECID y aprobación de su estatuto, por Real Decreto 1403/2007, de 26 de octubre.		Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española. Política de Evaluación en la Cooperación Española (folleto).
	2008			
	2009	Tercer Plan Director (2009-2012).		
	2010			Publicación del Informe anual "La evaluación en la Cooperación Española 2009."
	2011	Reestructuración del MAEC, por Real Decreto 1823/2011, de 21 de diciembre.		

	Año	Cooperación Española: planificación e instituciones	Evaluación en la Cooperación Española	
			Unidad central de evaluación	Método, política y rendición de cuentas
Gobierno del Partido Popular	2012	Desarrollo de la estructura básica del MAEC, por Real Decreto 342/2012, de 10 de febrero	División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento (DEGCO), SGCID, SECIPI.	Publicación del informe anual “La evaluación en la Cooperación Española 2010.” Guía para evaluaciones de convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo (AECID, 2012a).
	2013	IV Plan Director (2013-2016)		Política de evaluación de la Cooperación Española. Plan bienal de Evaluaciones 2013-2014.
	2014			Actualización del Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014. Publicación del Informe anual de Evaluación 2013.

Fuente: elaboración propia.

Esta descripción de la evolución temporal de la función de evaluación en la Cooperación Española demuestra patrones de continuidad y consolidación, aunque irregulares y vinculados con los vaivenes de la política de cooperación.⁹⁸

Una primera constatación es que el documento de política de 2013 es mucho más claro y detallado que el folleto de 2007 y que las consideraciones dispersas en otros documentos (incluyendo documentos normativos generales y de metodología), lo que constituye una base necesaria para el desarrollo del sistema. El hecho de que la evaluación comenzara a figurar de manera prominente en los planes directores de la Cooperación Española ha sido también un progreso importante, pues proporciona el soporte político necesario para que esta actividad pueda cumplir su propósito fundamental de contribución al aprendizaje y la mejora, en todos los niveles. La política de evaluación de la Cooperación Española es analizada con más detalle en la sección 5.2, a continuación.

En segundo lugar, la organización administrativa y la capacidad institucional para la ejecución de la política han experimentado altibajos al tiempo que se producían

⁹⁸ Como se ha descrito en la revisión de la literatura sobre evaluación en la Cooperación Española, algunos analistas han caracterizado el irregular proceso de institucionalización como “adansismo recurrente”, haciendo también referencia al mito de Sísifo (Ulla & Argilés, 2014).

los cambios de gobierno, con repercusiones en la ubicación en el organigrama de la unidad responsable de evaluación, en la asignación de recursos para la labor y en el anclaje institucional de la función en la AECID. En la sección 5.3 se analiza la organización y capacidades de la Cooperación Española para hacer evaluaciones y aprender de ellas.

En cuanto a la planificación, el Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014 representó un paso adelante con respecto a los esfuerzos precedentes. El plan fue hecho público (los de años anteriores, cuando han existido, no han sido publicados) y además abarcó más ejercicios que los gestionados por la unidad central de evaluación del MAEC, aunque persistan cuestionamientos acerca de la identificación y selección de las evaluaciones con criterios estratégicos y centrados en la utilización. Este tema es revisado en la sección 5.4.

El desarrollo de procedimientos de gestión alineados con las directrices del CAD y la experiencia internacional fue la estrategia inicial de institucionalización de la evaluación adoptada por la Cooperación Española. En este terreno es posible observar una línea de continuidad y un intento de servir de guía para otros actores del sistema, especialmente a partir del manual de gestión de 2007, lo que debería facilitar el control de calidad. Desde otro punto de vista, la situación podría ser considerada como de estancamiento, ya que no se ofrecieron desde la administración lineamientos metodológicos diferentes para impulsar otro tipo de evaluaciones, por ejemplo para valorar con mayor precisión y científicidad el impacto de las intervenciones. La actualidad de este tema es objeto de la sección 5.5.

Para el objetivo de esta investigación es esencial avanzar en un análisis más profundo de la capacidad del sub-sistema de evaluación para promover la utilización y el aprendizaje institucional, gestionando adecuadamente las respuestas de gestión, los conocimientos generados y la comunicación de los resultados, más allá de la publicación sistemática de informes. Este es el propósito de la sección 5.6.

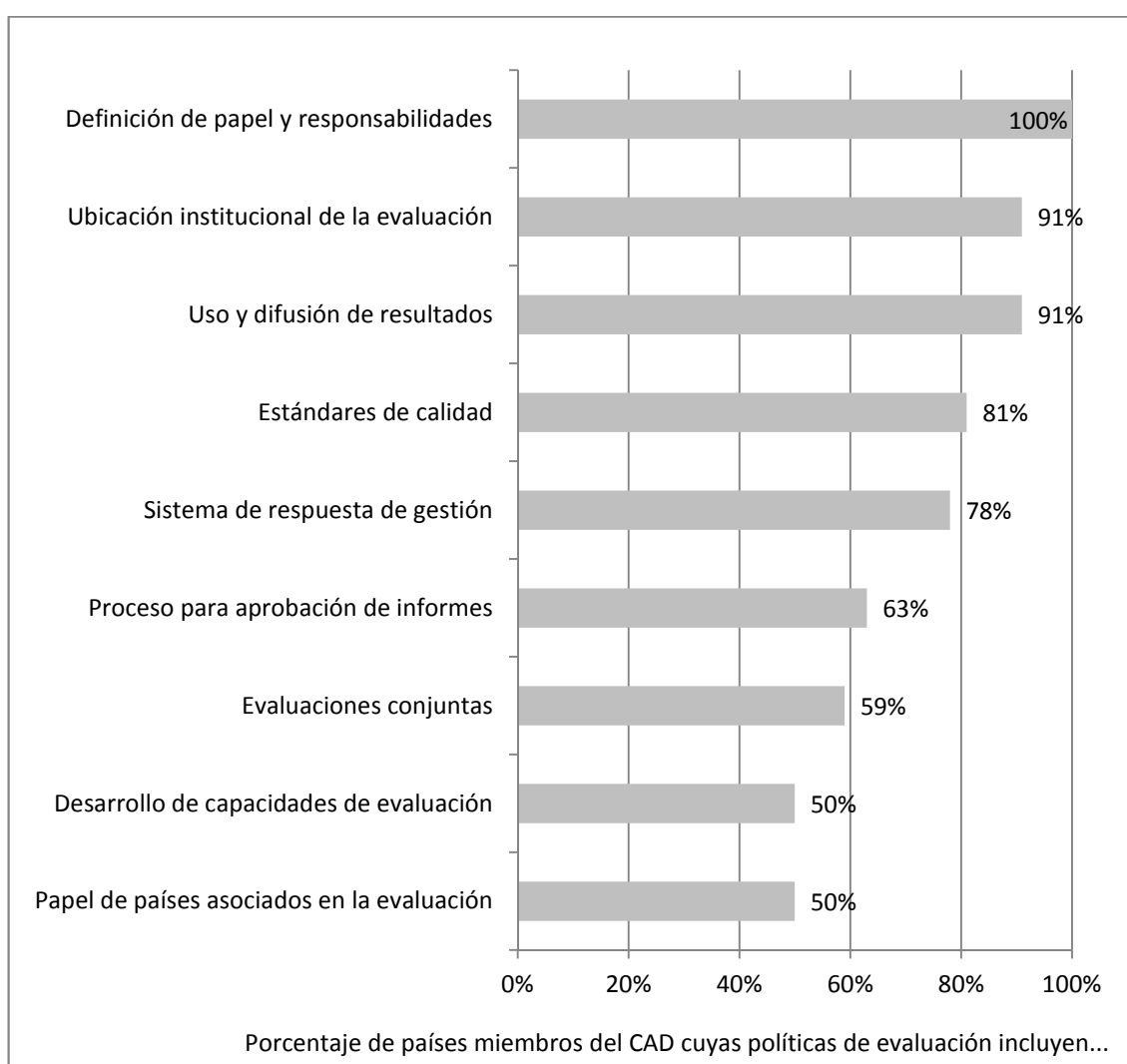
La sección 5.7, con la que finaliza este capítulo, presenta algunas conclusiones preliminares sobre la institucionalidad de la función de evaluación en la Cooperación Española, que son retomadas y profundizadas en las conclusiones generales de la memoria.

5.2. La política de evaluación en España en perspectiva comparada

“Una política de evaluación sólida sentará las bases para construir una cultura de aprendizaje (...) y para apoyar el uso de evidencias en la toma de decisiones. La calidad de la evaluación, el interés hacia esta función y su uso se fortalecerán si quienes toman decisiones, los directivos, el personal y los asociados comprenden el papel que desempeña la evaluación en las operaciones de cooperación. En caso contrario, existe el riesgo de que las partes interesadas contemplen a la evaluación de manera negativa como una carga que obstaculiza su trabajo y no como una función valiosa de apoyo. Una política de evaluación puede también clarificar los papeles y las responsabilidades al interior de la institución y describir los vínculos con otras funciones, como la auditoría, la investigación y el seguimiento del desempeño” (OCDE, 2013b, pág. 17, traducción propia).

De acuerdo con información proporcionada por el CAD de la OCDE, todos los países miembros de este Comité tienen algún tipo de documento que expresa un mandato para evaluar la cooperación internacional y el 70% posee un documento específico de política sobre este tema (OCDE, 2010b, pág. 19 y 20). Estos documentos definen el papel y la ubicación de la evaluación en el sistema de cooperación internacional, así como las instituciones responsables de llevar la política a la práctica (especialmente, la unidad central de evaluación). La mayor parte de los documentos de política define también la manera en que se prevé el uso y la difusión de los resultados de las evaluaciones, así como los estándares de calidad aplicables y el sistema de respuesta de gestión (diagrama 2).

Los cuatro criterios básicos de análisis de la política de evaluación relevantes para esta investigación son la inclusión de la utilización y el aprendizaje como objetivos o principios fundamentales, el desarrollo de algún tipo de arreglo institucional que facilite el uso, la definición de mecanismos o procedimientos para alcanzar esta meta y el conocimiento de estos principios y procedimientos entre los actores principales del sistema. Esta sección presenta las conclusiones del análisis de la política de evaluación en España con base en estos cuatro criterios, en comparación con las políticas de países que cuentan con documentos avanzados en este campo.

Diagrama 2. Contenidos de las políticas de evaluación

Fuente: OCDE, 2010b, pág. 20

Criterio de análisis 1: el aprendizaje es un objetivo explícito de la política de evaluación y su utilización con este fin constituye un principio fundamental para las actuaciones en este campo.

Los principios del CAD para la ayuda eficaz y la mayor parte de los documentos de política de evaluación de los donantes internacionales reconocen que el aprendizaje es un objetivo central de la evaluación y que su efectiva utilización en procesos de toma de decisiones y para enriquecer el conocimiento es un principio fundamental para su desarrollo.

La política de evaluación de 2013 de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) establece que *“la evaluación sirve principalmente para mejorar las estrategias,*

programas y proyectos de ayuda futuros gracias a las enseñanzas extraídas de la experiencia. Contribuye a enriquecer el capital de conocimientos internos y externos, alimentando el debate sobre los desafíos del desarrollo y los de la AFD” (AFD, 2013, pág. 11, traducción propia). La utilidad es también señalada como un principio fundamental ya que “una evaluación sólo es programada si es susceptible de contribuir a los siguientes objetivos: mejorar las intervenciones, contribuir a aumentar el capital de conocimientos, rendir cuentas; y es organizada en consecuencia” (AFD, 2013, pág. 12, traducción propia).

En los Estados Unidos de América, la política de evaluación de 2011 de USAID indica dos propósitos fundamentales de la evaluación, del mismo nivel, que pueden ser conseguidos de manera simultánea: la rendición de cuentas y el aprendizaje. El documento indica que *“el aprendizaje requiere una cuidadosa selección de las preguntas de evaluación para poner a prueba los supuestos fundamentales que subyacen al diseño de los proyectos, métodos que generen hallazgos válidos, interna y externamente (...) y sistemas para compartir estos hallazgos de manera amplia y para facilitar la integración de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación en procesos de toma de decisiones” (USAID, 2011, pág. 3, traducción propia).*

Por su parte, la política de evaluación de 2013 del Reino Unido (DfID, 2013a) plantea, como primera contribución de la evaluación, el papel de este tipo de ejercicios en la generación de evidencias y enseñanzas sobre qué funciona y qué no funciona en la cooperación para el desarrollo, permitiendo la corrección de programas para mejorar su efectividad, la transferencia de recursos y la capacidad para responder ante al cambio (párrafo 12, pág. 2). En la definición de evaluación, se señala también que ésta *“debe proporcionar información creíble, confiable y útil, basada en evidencias, que permita la incorporación oportuna de hallazgos, recomendaciones y lecciones en procesos de toma de decisiones de las principales partes interesadas” (párrafo 28, pág. 5, traducción propia). La utilidad es también un principio guía para la evaluación, entendiendo que esto implica “la apropiación por parte de los usuarios relevantes en la selección de los temas de evaluación, su implicación en el diseño de las preguntas de evaluación y el establecimiento de un mecanismo claro para responder a los hallazgos y recomendaciones” (párrafo 35, pág. 6, traducción propia).*

La política de evaluación de la Cooperación Española de 2013 señala en su prólogo, suscrito por el Secretario General de Cooperación Internacional y para el Desarrollo, que *“la evaluación debe alimentar la toma de decisiones y debe facilitar una mayor transparencia y rendición de cuentas, teniendo en cuenta los diferentes públicos e intereses. Por esta razón, aunque la evaluación no es la única fuente de conocimiento y aprendizaje, la Cooperación Española necesita fortalecer su función evaluadora para generar información sólida que nos permitan (sic) valorar si estamos haciendo lo correcto, si lo estamos haciendo bien y si habría maneras de hacerlo mejor”* (MAEC, 2013a, pág. iv).

En la sección sobre funciones de la evaluación, el documento de política señala que *“... la evaluación es un medio para generar aprendizajes que permitan mejorar la eficacia y la calidad de nuestro sistema de cooperación. Además, la evaluación contribuye a la transformación de la realidad y proporciona elementos para la transparencia y la rendición de cuentas”* (MAEC, 2013a, párrafo 24, pág. 3). En la misma sección se señala que la evaluación es un elemento central del sistema de gestión de conocimientos de la Cooperación Española y una herramienta para generar evidencias que deben ser retroalimentadas para la toma de decisiones en diferentes niveles y componentes de la política de cooperación (estratégico, programático, operativo, organizativo, etc.).

Uno de los principios esenciales de la evaluación establecido en la política es el de credibilidad y utilidad. Con este fin, *“... se fomentará la incorporación de los actores implicados en las estructuras de gobernanza de las evaluaciones, se establecerán sistemas de seguimiento de las medidas adoptadas, y la comunicación de los hallazgos y recomendaciones se realizará de forma clara, concisa y concreta, utilizando formatos adaptados a las diferentes audiencias”* (MAEC, 2013a, párrafo 43, pág. 7).⁹⁹

⁹⁹ La formulación del objetivo de aprendizaje y el principio de utilidad en la política de 2013 mejoran sustantivamente la manera en que estos temas estaban reflejados en el folleto de política de 2007. En este documento se señalaba que el aprendizaje era un principio orientador, entendido como la incorporación a la gestión y la planificación de los elementos de la experiencia *“que hayan mostrado mayores y mejores logros”*. En cuanto a la utilidad, este documento indicaba la importancia de que el sistema de seguimiento y evaluación de la Cooperación Española contara con *“pautas y controles necesarios para promover su calidad y sistematicidad”* (MAEC, 2007b, pág. 3).

En conclusión, la política de evaluación de la Cooperación Española de 2013 reconoce la importancia del objetivo de aprendizaje y señala el principio de utilidad al mismo nivel y con la misma claridad que otras políticas recientes de países de su entorno, indicando además la importancia de crear espacios institucionales participativos para el “gobierno” de las evaluaciones —comités de gestión o de seguimiento— como una herramienta de fomento de su utilización.

Criterio de análisis 2: la política establece un arreglo institucional adecuado para facilitar la utilización de las evaluaciones, de forma directa o indirecta, en ámbitos de decisión político-estratégica y en ámbitos vinculados con la gestión de la cooperación.

Todos los documentos de política de evaluación incluyen información sobre los arreglos institucionales necesarios para su ejecución, determinando las responsabilidades de las unidades centrales de evaluación. Las unidades centrales pueden estar situadas en el ministerio de asuntos exteriores (es el caso, por ejemplo, de Austria, Finlandia, Italia o los Países Bajos) o en la agencia de cooperación (por ejemplo, en Australia, Canadá, Irlanda, Noruega, Nueva Zelanda, Portugal o el Reino Unido).¹⁰⁰ Algunos países tienen unidades de evaluación de similar jerarquía pero con funciones específicas en distintos emplazamientos (Alemania, Estados Unidos, Francia, Japón), normalmente coordinadas mediante un comité de alto nivel o un grupo de trabajo *ad hoc*.

Con respecto al mandato de iniciar y gestionar evaluaciones, algunos modelos tienden a la concentración (Francia), mientras que otros alientan la desconcentración (Estados Unidos), llegando incluso a quitar a las unidades centrales toda responsabilidad en este sentido (Reino Unido). En los modelos más desconcentrados, las unidades centrales tienen mayores responsabilidades y, en general, capacidad, para promover la utilización de las evaluaciones a través de la gestión de conocimientos, la realización de meta-evaluaciones y la interlocución directa con responsables políticos, gerentes y técnicos acerca de las enseñanzas y recomendaciones relevantes.

¹⁰⁰ La información sobre los arreglos administrativos en países y organizaciones proviene en su mayor parte del análisis sobre la evaluación en las agencias de desarrollo realizado por el CAD a principios de esta década (OCDE, 2010b), actualizado con información más reciente de las páginas de Internet de los países.

En Francia, la política de la AFD otorga a la División de Evaluación y Capitalización el mandato de preparar el programa de evaluaciones, gestionar o supervisar las evaluaciones que realiza la Agencia, controlar su calidad y favorecer su utilización. Desde 2006, esta unidad forma parte del Departamento de Investigación, lo que le confiere autonomía con respecto a unidades operativas y le facilita conseguir personas con experiencia para el análisis sociológico, económico o estadístico. La AFD ha establecido también, en 2009, un Comité de Evaluaciones compuesto por representantes de los ministerios de tutela de la Agencia (de Asuntos Exteriores, de Economía y Finanzas y de Ultramar) y cuatro expertos designados por el Consejo de Administración de la Agencia, que opina sobre la política y los métodos de evaluación. La Dirección General de la Agencia impulsa un sistema de seguimiento de las recomendaciones (respuesta de gestión).

La política de evaluación de USAID establece que la responsabilidad central para la ejecución de evaluaciones corresponde a las unidades operativas de la Agencia. Estas deben identificar un punto de contacto para las evaluaciones, invertir en capacitación, alentar al personal para participar en grupos de discusión y comunidades de práctica relacionadas con la evaluación, programar anualmente las evaluaciones a realizar e informar sobre las completadas, financiar las evaluaciones (se sugiere una reserva de al menos el 3% del presupuesto para evaluaciones externas), asegurar que las evaluaciones contratadas respetan criterios generales de calidad y gestionar todos los procesos de evaluación y consulta necesarios. También deben integrar los hallazgos de las evaluaciones en procesos de toma de decisiones sobre estrategias, prioridades y diseño de proyectos. Esto es responsabilidad de los encargados de programación en las unidades operativas.

La unidad central de evaluación de USAID es la División de Política, Planificación y Aprendizaje de la Oficina de Aprendizaje, Evaluación e Investigación (PPL/LER), con funciones de dirección, apoyo y control de calidad para el diseño, ejecución y síntesis de evaluaciones. PPL/LER, entre otras tareas, desarrolla herramientas metodológicas, programas de capacitación y recursos técnicos para la evaluación. También tiene la capacidad de desarrollar evaluaciones, a solicitud del Administrador principal de USAID, especialmente evaluaciones de impacto, evaluaciones temáticas, evaluaciones

ex post para observar efectos de largo plazo o meta-evaluaciones. PPL/LER coordina la preparación de un plan bienal de evaluaciones con insumos de las unidades operativas y elabora un informe anual.

El caso del Reino Unido es especial, pues el Departamento de Evaluación de DfID, unidad central del sistema, ha dejado de promover la realización de evaluaciones para concentrarse en tareas de asesoramiento y formación del personal, asegurar el alineamiento entre las prioridades políticas y las evaluaciones que se realizan y promover la utilización de las evidencias que surgen de las evaluaciones en temas clave, como punto focal para generar sinergias y promover el aprendizaje en todas las áreas de la organización. La gestión de evaluaciones es responsabilidad exclusiva de las unidades operativas de DfID, en Londres y en los países asociados, que tienen la decisión sobre qué evaluar, la capacidad de asignar recursos, realizar los contratos, supervisarlas y responder a las evaluaciones, utilizando los mecanismos formales de control de calidad establecidos. Esto hace que la evaluación se integre de manera plena en los ciclos de programación y de los proyectos. La delegación de responsabilidades de gestión de evaluaciones, apoyada mediante la formación de especialistas en el tema en cada una de las oficinas operativas, incrementa la capacidad de la unidad central para las tareas vinculadas con su utilización y aprovechamiento.

Para la realización de estudios estratégicos no vinculados directamente con los planes de trabajo de las unidades operativas se ha establecido un Comité Independiente sobre Impacto de la Ayuda (ICAI) que, desde 2011, tiene el mandato de supervisar la política de cooperación del Reino Unido, con el propósito de maximizar su impacto. El ICAI reporta directamente al Parlamento y proporciona asistencia a DfID y otros departamentos del gobierno mediante recomendaciones específicas, a las que hace seguimiento. Los estudios que gestiona ICAI son realizados por un consorcio internacional de empresas de consultoría y centros de investigación especializados.

El trabajo de ICAI incluye evaluaciones temáticas de prioridades centrales de la política de cooperación (nutrición, lucha contra la corrupción y pobreza, seguridad y justicia, cooperación con estados frágiles, sector privado y desarrollo); evaluaciones sectoriales en países prioritarios (mortalidad infantil en Kenia, crecimiento e ingresos

en Afganistán, desarrollo comercial en Sudáfrica); revisiones de procedimientos de DfiD (gestión de programas, mecanismos para el aprendizaje, uso de contratistas); análisis de instrumentos (Fondo Internacional del Clima); programas país (Pakistán); evaluaciones del apoyo a organizaciones multilaterales (Banco Asiático de Desarrollo, UNICEF, Unión Europea) y evaluaciones puntuales de campañas de respuesta humanitaria. El Comité encargó entre 2011 y 2014 un total de 40 estudios estratégicos.¹⁰¹

En España, desde 1988 hasta 2004 la responsabilidad de la evaluación estuvo situada en el Ministerio de Asuntos Exteriores, en la misma oficina a cargo de la planificación, la OPE. Ya se ha señalado que fue a partir de 1998 cuando esta oficina comenzó a realizar actividades de evaluación homologables con las de otros donantes internacionales.

En 2004 se creó una división específica de evaluación dentro de la Dirección General (desde 2005, denominada DGPOLDE), con funciones de unidad central del sistema. El primer documento de política de evaluación, de 2007, recogiendo las indicaciones del Real Decreto 775/2005, de 24 de junio, por el que se creaba la DGPOLDE, indicaba las funciones de esta división, aunque era ambigua en cuanto a su relación con la AECl, que debería programar y realizar las evaluaciones de sus propias actuaciones.

El nuevo documento de política de evaluación de la Cooperación Española elaborado durante el año 2012 y publicado en junio de 2013 (MAEC, 2013a) recoge el mandato otorgado a la SECIPI para evaluar la cooperación española para el desarrollo y las operaciones financiadas con fondos estatales, establecido mediante la Ley 23/1998 y mediante el Real Decreto 342/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

¹⁰¹ Información a 8 de enero de 2015, extraída de <http://icai.independent.gov.uk/>. Es importante notar la existencia de un debate acerca del papel del ICAI y los informes que produce, ya que especialistas y funcionarios de cooperación del Reino Unido han indicado que no cumplen con los criterios generales de una evaluación. Esto ha llevado a que, como conclusión de su revisión trienal en diciembre de 2013, se sugiriera eliminar la realización de evaluaciones en su descripción de funciones. Véase el informe en https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/266693/ICAI-triennial-review-public-report-dec13.pdf (recuperado el 8 de enero de 2015).

Esta política es mucho más explícita y clara en la definición de la posición y las funciones de la unidad central, denominada División de Evaluación y Gestión de Conocimiento. La DEGCO debe ocuparse de la programación y seguimiento de evaluaciones de todos los niveles, coordinando la actuación de otras instituciones — especial pero no únicamente la AECID— y tiene una responsabilidad explícita de gestión de evaluaciones relativas al ámbito de competencia de la SGCID, especialmente del Plan Director, las estrategias sectoriales y transversales, los marcos de asociación por país, así como las evaluaciones conjuntas. La DEGCO tiene también la función de emitir recomendaciones para mejorar las intervenciones de cooperación y gestionar conocimientos derivados de la evaluación (objetivo directamente relacionado con la utilización), así como para fortalecer el sistema de evaluación de la Cooperación Española y participar en redes internacionales.

La política de 2013 también establece una Unidad de Evaluación en la AECID, principal organismo ejecutor de la política de cooperación de España, que reportaría directamente a la dirección de la Agencia. Se adopta, así, un modelo dual frecuente en varios países miembros del CAD para incrementar el número de evaluaciones, acercando la gestión de estos ejercicios a las unidades ejecutoras de proyectos y programas. Ambas unidades, en la AECID y en la SGCID, deberían trabajar de manera articulada en el marco del Subgrupo de Evaluación, creado como parte del Grupo de Trabajo de Eficacia y Calidad de la Ayuda (GTEC) de la Agencia, para la inclusión de evaluaciones de la AECID en el Plan Bienal de Evaluaciones, el seguimiento y control de calidad, la gestión de conocimiento y difusión de informes, el fortalecimiento de capacidades y la participación en evaluaciones conjuntas y redes.

Considerando el gran número de actores que realizan actividades de cooperación internacional en España, la política de evaluación incluye también mecanismos de coordinación con otras entidades de la Administración General del Estado (AGE), Comunidades Autónomas y Entidades Locales y organizaciones de la sociedad civil, aprovechando la existencia de los tres órganos consultivos y de coordinación establecidos en la Ley 23/1998. Se trata, específicamente, de: 1) una red de puntos focales de evaluación en departamentos ministeriales, promovida a través de la Comisión Interministerial para la Cooperación al Desarrollo (CIPCD); 2) una red de

puntos focales de entidades de la AGE, las Comunidades y Ciudades Autónomas y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), promovida a través de la Comisión Interterritorial de Cooperación para el Desarrollo (CICD); y 3) un mecanismo de interlocución, intercambio de información y trabajo conjunto en materia de evaluación con organizaciones de la sociedad civil, especialmente ONGD, a través del Grupo de Trabajo sobre Seguimiento y Evaluación del Consejo de Cooperación al Desarrollo (CCD). La política plantea que la SGCID impulsaría la constitución de un grupo de trabajo conjunto sobre evaluación con el CIPCD, la CICD y el CCD como un espacio de encuentro.

Asimismo, este documento señala también la necesidad de asegurar una adecuada coordinación entre la SGCID y el Ministerio de Economía y Competitividad para la evaluación de los programas de conversión de deuda, así como de las contribuciones de España a fondos multidonantes, fondos multilaterales e Instituciones Financieras Internacionales. La política indica la conveniencia de mantener una estrecha relación con la AEVAL para el fomento de la cultura de evaluación, así como con universidades y centros de investigación para la formación, especialmente a través de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE).

En conclusión, el arreglo institucional propuesto en el documento de política de evaluación de la Cooperación Española para 2013 es, en lo que se refiere a la gestión de evaluaciones, “mixto”. La DEGCO estaría a cargo de evaluaciones estratégicas mientras que la Unidad de Evaluación de la AECID coordinaría las evaluaciones de programas y proyectos puntuales, promovidas en su mayoría directamente en los países socios (mediante las OTC). Las distintas redes de puntos focales y mecanismos de interlocución facilitarían la promoción de evaluaciones de programas de otros ministerios, de la cooperación descentralizada e incluso de actores de la sociedad civil.

La desconcentración de la responsabilidad sobre un buen número de ejercicios de evaluación podría favorecer la utilización por la cercanía institucional entre las unidades de gestión de las evaluaciones y quienes deberían considerarlas para el aprendizaje y la mejora. Las evaluaciones estratégicas, gestionadas por la propia SGCID a través de la DEGCO, alimentarían directamente las decisiones políticas asumidas en

el nivel de la SECIPI y el Ministerio, mientras que la apropiación de las evaluaciones de programas y proyectos en la AECID y en otras instituciones sería más fácil al ser aquéllas gestionadas de manera interna.

Este arreglo, sin embargo, no resuelve un problema estructural de la organización de la evaluación en la Cooperación Española, pues la sobrecarga de funciones en la unidad responsable de evaluación relega, en general, los trabajos vinculados con el fomento de la utilización y el aprendizaje. Adicionalmente, no todos los mecanismos de gestión definidos en la política funcionan adecuadamente. En la sección 5.3 se analizan estos temas con mayor detalle.

Criterio de análisis 3: la política desarrolla procedimientos o mecanismos para facilitar la utilización, considerando el contexto más general de las instituciones y sistemas de cooperación internacional.

Adicionalmente a la definición del aprendizaje como un objetivo y de la utilización como un principio y a la asignación de responsabilidades institucionales sobre estos temas, algunos documentos de política incluyen procedimientos y mecanismos que facilitan la utilización.

En Estados Unidos, la política de evaluación de USAID establece solamente algunos criterios generales para promover la utilización de los hallazgos de la evaluación, como alentar su inclusión en estrategias país y realizar auditorías técnicas externas (a cargo de PPL/LER) para determinar si los hallazgos de las evaluaciones están siendo empleados para la toma de decisiones por las unidades operativas. También se indica la necesidad de crear un “almacén de datos” en el que se incluiría toda la información cuantitativa generada por las evaluaciones, aunque esta herramienta no había sido desarrollada a la fecha de preparación de esta memoria. En cuanto a la difusión de la información para promover la utilización conceptual, de manera indirecta, se plantea la publicación de resúmenes de evaluaciones en Internet dentro de los tres meses posteriores a la finalización de la evaluación, la inclusión de informes en un banco de datos y la preparación por parte de PPL/LER del informe anual ya mencionado.

Tanto la política de DfID como la de AFD son mucho más ricas en la identificación de procedimientos y mecanismos de utilización.

La política de evaluación de DfID incluye un capítulo sobre utilización en el que se categorizan los tipos de uso posibles (instrumental, conceptual y simbólico), se postula la importancia de la implicación de los actores principales en el proceso, se determina la necesidad de un plan de comunicación y la obligación de la publicación, se define el sistema de respuesta de la administración para la totalidad de las evaluaciones y se precisan los mecanismos previstos para la gestión de conocimientos (bases de datos compartidas, informe anual de evaluación y meta-evaluaciones).

En Francia, la política de evaluación de la AFD de octubre de 2013 también desarrolla medidas orientadas a la utilización, tanto instrumental como conceptual. Para fomentar el uso directo (instrumental), el documento propone la integración de los servicios operativos en la programación de evaluaciones, en la redacción de términos de referencia y en distintos momentos de la ejecución, con criterios de oportunidad relacionados con la revisión de programas y proyectos. También indica la obligación de los servicios responsables de la intervención evaluada de presentar una respuesta de gestión formal e incluso abre la posibilidad de que las recomendaciones sean formuladas conjuntamente por el equipo de evaluación y los departamentos implicados. Finalmente, establece un sistema de seguimiento de las recomendaciones.

Para la utilización conceptual de la evaluación, la AFD propone mejorar la legibilidad de los informes (incluyendo documentos de síntesis de cuatro páginas), la restitución sistemática de los resultados de en Francia y en los países socios; el empleo de redes temáticas; la publicación y la creación de una base de datos de evaluaciones. Adicionalmente, la política postula la necesidad de hacer esfuerzos de comunicación más importantes a través de videos y redes sociales en el caso de evaluaciones significativas por sus potenciales implicaciones sobre modelos de acción e intervenciones específicas, destacando tanto los éxitos como los fracasos.

La política de evaluación de la Cooperación Española tiene también un capítulo sobre calidad y seguimiento de las evaluaciones, en el cual se plantea que la SGCID debe desarrollar un sistema que incluya: 1) respuestas de gestión que den lugar a planes de mejora, a ser publicadas junto con los informes de evaluación; y 2) la

preparación de un informe anual retrospectivo. En la sección sobre comunicación y aprendizaje, la política plantea la publicación de los informes y otros documentos vinculados con la evaluación en un sitio de Internet y el desarrollo de una estrategia de difusión en coordinación con la AECID. Para la gestión de conocimientos derivados de la evaluación, la política propone una base de datos de acceso público, ejercicios de sistematización del acervo acumulado, el fomento de la investigación sobre el tema, la participación activa en asociaciones y redes de evaluación y la celebración periódica de cursos, seminarios y otras actividades de formación, intercambios de experiencias y reflexión.

En conclusión, la política de evaluación en España también incluye la idea de las respuestas de gestión como herramienta principal para fomentar el uso instrumental, como sucede en el caso del Reino Unido, Noruega y muchos otros miembros del CAD. Este es, sin embargo, el único procedimiento establecido con este fin en la política, que no menciona otros mecanismos posibles, por ejemplo relacionados con la participación de usuarios potenciales en la redacción de términos de referencia o con el seguimiento de las recomendaciones. Como es el caso también en otros países, la política incluye un número más importante de procedimientos vinculados con la publicación y difusión de las evaluaciones, relacionados con una utilización conceptual o simbólica, como el informe anual, las meta-evaluaciones, la base de datos, los planes de comunicación, las presentaciones y la participación en redes (la ejecución de estas medidas es analizada en la sección 5.6 de este documento). Finalmente, la política hace referencia explícita a la necesidad de coordinar con la AECID en Madrid, pero no menciona el papel de otras dependencias importantes, especialmente las OTC y las secretarías de estado con responsabilidad geográfica en el propio MAEC, susceptibles de aprender a partir de la evaluación o de contribuir a la gestión de conocimientos. Tampoco se hace referencia a la participación de instituciones de países asociados.

Criterio de análisis 4: los principios y procedimientos definidos en la política de evaluación son conocidos y aplicados por los principales actores del sistema de cooperación internacional.
--

Un prerequisite para el cumplimiento de los principios de una política, en este caso de evaluación, es que quienes tienen la responsabilidad de aplicarla la conozcan.

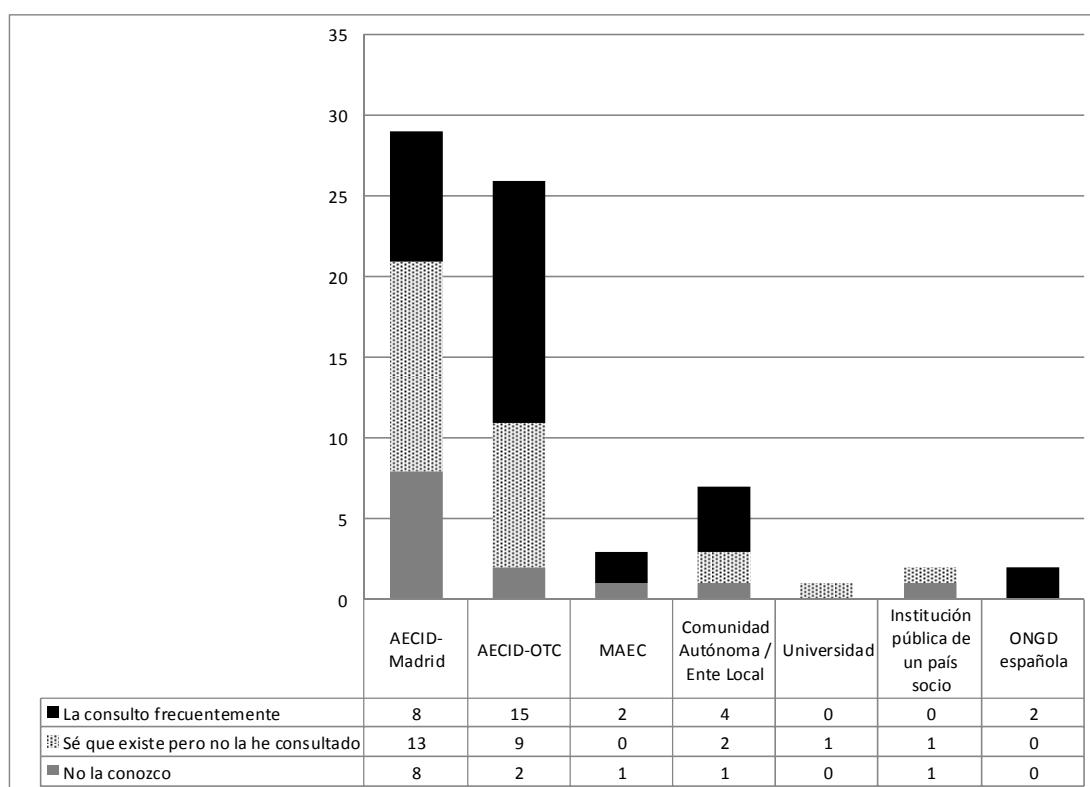
La política de evaluación diseñada para la Cooperación Española se adecua al sistema general, una de cuyas características es la existencia de múltiples actores, de la administración central y la descentralizada, públicos y privados, que desarrollan iniciativas de ayuda internacional. La unidad central de evaluación en el MAEC tiene, así, una serie de funciones en el sistema, entre las que se cuenta la promoción de un tipo de evaluaciones (centralizadas), mientras que las unidades operativas tienen la responsabilidad no sólo de ejecutar acciones concretas sino también de impulsar sus evaluaciones. Por ello es útil que conozcan los principios y mecanismos establecidos en la política de evaluación.

La política de evaluación fue presentada públicamente, en conjunto con el Plan Bienal 2013-2014, en el mes de julio de 2013. Sus contenidos fueron explicados en algunas actividades de formación desarrolladas en conjunto por la SGCID y la AECID desde entonces, así como por canales informales. La propia formulación de la política fue un proceso participativo en el que intervinieron la mayor parte de los agentes del sistema de Cooperación Española, por lo que podría deducirse un nivel de conocimiento importante.

El funcionamiento de los comités de gestión y seguimiento de evaluaciones específicas ha sido uno de los canales para la circulación de información sobre los principios fundamentales de la política de evaluación, aunque en este caso se trató de una difusión no estructurada ni específica.

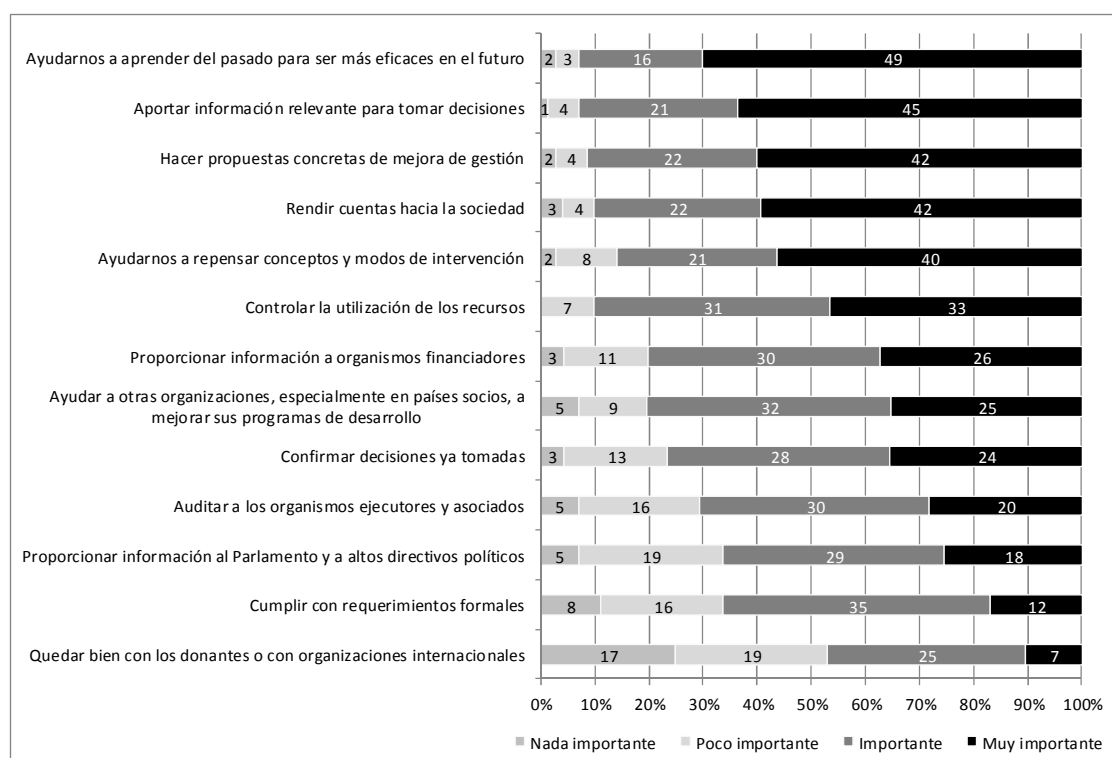
Es indudable que el conocimiento de la política en la SGCID es profundo, en parte por haber sido responsable de su diseño. La DEGCO tiene también la responsabilidad de rendir cuentas sobre la aplicación de la política, tanto hacia las instancias directivas del Ministerio como hacia el Parlamento.

La situación en la AECID es diferente. Aunque más del 80% de las personas que han respondido la encuesta de usuarios potenciales realizada como parte de esta investigación (57 de 70) declararon conocer la política de evaluación, sólo 31 (el 44%) indicaron que la consultan con frecuencia, la mayor parte en las OTC. De las 13 personas encuestadas que han respondido que desconocen la política, 10 trabajan en la AECID, 8 en su sede de Madrid y 2 en distintas oficinas en el terreno (diagrama 3).

Diagrama 3. Conocimiento de la política de evaluación de 2013


Fuente: encuesta de usuarios, cruce de las preguntas 4 y 8.

Aunque el desconocimiento relativo en la Agencia resulte preocupante, existe también entre los usuarios potenciales de evaluaciones de la Cooperación Española la percepción de que el propósito fundamental de estos ejercicios es el aprendizaje, la generación de información relevante para la toma de decisiones y hacer propuestas de mejora de gestión, así como la rendición de cuentas hacia la sociedad (diagrama 4). Estos resultados demuestran que la mayor parte de las personas que han respondido a la encuesta tendrían una visión clara de la utilidad potencial de las evaluaciones para sus tareas cotidianas, en línea de lo establecido por la política de evaluación de la Cooperación Española del año 2013.

Diagrama 4. Importancia de propósitos de la evaluación para usuarios potenciales

Fuente: encuesta a usuarios, pregunta 10.

Por el escaso número de respuestas recibidas de otras organizaciones (cooperación descentralizada, ONGD) no es posible estimar el nivel de conocimiento entre estos actores, aunque esto sería menos relevante pues la política de evaluación de la Cooperación Española se aplica especialmente a las acciones de cooperación impulsadas desde la SECIPI. Para el resto de actores, la política plantea la necesidad de establecer mecanismos de coordinación, complementariedad y trabajo conjunto, a través de redes e instancias para intercambiar experiencias, buenas prácticas y métodos de trabajo. En la sección siguiente se presenta una revisión de la capacidad de la unidad central del sistema de evaluación para cumplir con el mandato que le asigna la política, así como de otros actores principales de la Cooperación Española.

5.3. Capacidad para la evaluación y el aprendizaje

“Para producir y utilizar evidencias creíbles de evaluaciones, las agencias de desarrollo deben contar con recursos humanos y financieros adecuados. Esto incluye la creación de capacidades dedicadas a la evaluación, tanto para producirlas como para utilizarlas, tener competencias para la evaluación en unidades operativas y de dirección, así como financiación para encargar estudios, recopilar información, generar conocimientos y diseminar lecciones. Los recursos humanos son tan necesarios como el financiamiento. El personal dedicado a la evaluación debe estar suficientemente calificado en el uso de métodos adecuados para examinar las actividades y resultados de sus organizaciones, así como tener las capacidades para gestionar los procesos de evaluación de manera efectiva” (OCDE, 2013b, pág. 21, traducción propia).

De nada sirve tener la mejor de las políticas si no existe en el sistema de cooperación la capacidad necesaria para llevarla a la práctica. Esto implica contar con los recursos financieros y humanos necesarios para asegurar la realización de evaluaciones y su aprovechamiento, así como oportunidades de formación continua del personal dedicado a esta tarea.

Criterio de análisis 1: las instituciones responsables cuentan con recursos financieros y humanos adecuados para la gestión de evaluaciones orientadas al aprendizaje.

El presupuesto promedio gestionado por una unidad central de evaluación de un país miembro del CAD era en 2009 de 2,4 millones de dólares de Estados Unidos, unos 2 millones de euros, equivalente al 0,16% del total de la AOD. El gasto promedio de una agencia de desarrollo en evaluación (considerando evaluaciones gestionadas por otras unidades además de la central) era en ese año de 5,1 millones de dólares, unos 4,3 millones de euros (OCDE, 2010b, pág. 22). Datos más recientes de DfID muestran que la mediana del costo de las evaluaciones realizadas en 2012 y 2013 fue de 100 mil libras esterlinas, casi 130 mil euros (DfID, 2013b, pág. 12). En este mismo periodo, el presupuesto del Departamento de Evaluación de DfID incluía solamente 100 mil libras esterlinas para trabajos vinculados con el control de calidad y medio millón de libras esterlinas para capacitación (DfID, 2013b, pág. 12).

En términos de recursos humanos, las unidades centrales de evaluación de los miembros del CAD empleaban en ese año, en promedio, a 19 personas, siendo la

mediana de 15 y el mínimo de 3. Con estos recursos, las unidades centrales de evaluación producían una media de 19 evaluaciones por año (OCDE, 2010b, pág. 22). En los modelos de gestión desconcentrados un número elevado de personas de los departamentos operativos desarrolla tareas de evaluación. En el Reino Unido, por ejemplo, se estableció en 2013 un cuerpo de personal acreditado (en cuatro niveles, con distinta capacidad y responsabilidad) para gestionar evaluaciones, que contaba en ese año con 131 personas. Al mismo tiempo, se crearon 42 puestos de asesores en evaluación (incluyendo trece en países de África y cinco en países de Asia) y se capacitó a 346 personas entre 2011 y 2013 (DfID, 2013b, pág. 2). Esto llevó, por ejemplo, a que se desarrollaran estrategias específicas de evaluación en 19 oficinas de país o regionales (DfID, 2013b, pág. 5).

En España, en 2009, el presupuesto de la unidad central de evaluación era el más bajo registrado por el CAD, con 458 mil dólares de Estados Unidos, equivalentes al 0,02% de la AOD. Esta cifra no recogía, evidentemente, los recursos utilizados por la AECID y otros ministerios para financiar la realización de evaluaciones. En ese año la unidad central contaba con una directora, tres asesores de evaluación y una persona de apoyo, gestionando 2 o 3 evaluaciones por año (OCDE, 2010b, pág. 109). Cabe señalar que en 2009 España ya sufría los efectos de la crisis financiera internacional que afectaría seriamente los presupuestos generales del Estado y en particular los recursos destinados a la política de cooperación al desarrollo.¹⁰²

La situación no era mejor en otras organizaciones del sistema español de cooperación internacional (ONGD, otros ministerios, Comunidades Autónomas y Entes Locales), donde la evaluación era asumida como una función relativamente marginal, con un presupuesto medio inferior a once mil euros (MAEC, 2012b, pág. 18). El

¹⁰² La evaluación intermedia del tercer Plan Director, publicada en 2009, destacaba la insuficiencia de recursos para la evaluación: “... a pesar de los avances recientes en esta materia, durante el diseño y la implementación del (tercer Plan Director), la División de Evaluación de DGPOLDE ha tenido que enfrentar sus retos con escasa fortaleza orgánica e institucional. Esta situación no se corresponde con el alto perfil del discurso sobre la importancia de la evaluación en la agenda de eficacia. Esto ha llevado a una situación como la mostrada en el informe del CAD sobre capacidades en evaluación de los países donantes, en el que España es el país con menores recursos para evaluación (en términos absolutos) y con el ratio más bajo en el índice referido a recursos en evaluación en relación con el volumen de AOD (en términos relativos) de todos los socios. Hace falta un claro compromiso y un esfuerzo continuado y de medio/largo recorrido para asentar la utilidad y la necesidad de la función de evaluación...” (evaluación número 31 del listado presentado en el anexo A.1, pág. 54).

“retrato breve” de la función de evaluación presentado en el informe anual de 2010 es expresivo:

“Presente en tres de cada cuatro agentes, las funciones de evaluación son asumidas por personal que las compatibiliza con otras dentro de la organización y que dispone de formación en la materia –normalmente adquirida en la formación general sobre cooperación- y que, para el desarrollo efectivo de las evaluaciones se apoyaría en evaluadores independientes. Los resultados de los ejercicios de evaluación desarrollados serían percibidos como útiles, principalmente para el conocimiento de la intervención, y, en pocos casos, serán publicados y difundidos” (MAEC, 2012b, pág. 15).

No existen datos fehacientes posteriores a esos años acerca del gasto total en evaluación en la Cooperación Española. De hecho, ni el MAEC ni la AECID cuentan con presupuestos específicos para esta función. En el caso del Ministerio, las evaluaciones centralizadas son financiadas con cargo al presupuesto general de la SGCID, es decir la secretaría general de la que depende la DEGCO. La SGCID desarrolla además funciones de planificación y coordinación, que incluyen la elaboración de los planes directores y los PACI, el diseño de políticas sectoriales y transversales y el análisis de propuestas de financiación a organismos multilaterales de desarrollo, entre otras. Todas estas tareas y una parte de las evaluaciones centralizadas se financian con el mismo presupuesto, lo que no solamente complica el cálculo del gasto realizado en evaluación sino que, además, abre la puerta a posibles conflictos que podrían afectar la independencia.

Desde 2010, la FIIAPP, una fundación pública española con personalidad jurídica propia que funciona en el marco de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, ha establecido convenios con el MAEC para la realización de un programa de evaluaciones, incrementando el presupuesto y la capacidad de gestión en la Cooperación Española. A través de la FIIAPP, por ejemplo, ha sido posible contratar los ejercicios de evaluación más complejos y caros. El MAEC gestiona evaluaciones de acuerdo con la Ley de Contratos del Sector Público, que requiere la realización de procedimientos específicos de publicidad y competencia que demandan varios meses

de trabajo.¹⁰³ Estos procedimientos pueden ser abreviados si la contratación la realiza una fundación como la FIIAPP.

Varias evaluaciones promovidas por la DEGCO en 2013 y 2014 fueron financiadas a través de otros presupuestos, incluyendo recursos reservados para este fin en los propios programas y proyectos y el fondo específico de la FIIAPP. Las evaluaciones en el marco de la Red para la Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales (MOPAN) son financiadas por esta organización, que se sustenta mediante contribuciones anuales de sus miembros.¹⁰⁴

En la AECID, el presupuesto para evaluación es usualmente incluido en los programas a ser evaluados. Este es el caso de los convenios y subvenciones a proyectos de ONGD, el FCAS o el FONCODE. Para otras evaluaciones, especialmente aquéllas gestionadas por las OTC, la financiación suele ser reservada en el presupuesto del propio programa u obtenida mediante formas innovadoras (por ejemplo, mediante la recuperación de pagos del impuesto al valor añadido al que suele tener derecho la cooperación internacional).

En cuanto al personal, la estructura de la unidad central de evaluación fue reconstituida de manera paulatina desde mediados del año 2012, mientras se desarrollaba la política de evaluación y el cuarto Plan Director de la Cooperación Española. A comienzos de 2015, la DEGCO contaba con cuatro funcionarios estables: el Director de la División, de libre designación, una Jefa de Área, una Jefa de Servicio y una Jefa de Negociado (con responsabilidades administrativas). Tanto el Director como la Jefa de Área realizaban, entre muchas otras tareas, la supervisión de evaluaciones específicas. Mediante el convenio establecido con la FIIAPP ya mencionado, la DEGCO empleaba también a tres especialistas para la gestión de evaluaciones y el diseño de herramientas metodológicas, a través de la modalidad de contrato por obra o servicio. Todo el personal contaba con formación y experiencia en evaluación y una de las funcionarias de más alto nivel provenía de la AEVAL. Por la normativa que regula las

¹⁰³ En algunas ocasiones, ante la presión para la realización rápida de una evaluación, el MAEC ha utilizado la modalidad de “contrato menor” (hasta un máximo de 18 mil euros), que tiene requisitos menos exigentes.

¹⁰⁴ España se asoció a MOPAN en enero de 2009. La contribución financiera a esta red, incluida en el aporte global a la OCDE, ascendió en 2014 a 110.000 euros, provenientes del presupuesto de la AECID.

contrataciones del Estado, las tres personas reclutadas en el marco del Convenio con FIIAPP sólo fueron contratadas por 30 meses. Más allá de la posibilidad de contratar nuevas personas después de este periodo, esto implica que una parte sustancial de la unidad central de evaluación debe ser recreada cada dos años y medio, con las consiguientes pérdidas de capacidad por las inevitables curvas de aprendizaje.

La AECID no contaba en el momento de redacción de esta memoria de investigación con personal dedicado de manera exclusiva a temas de evaluación, ni en la sede de Madrid ni en las OTC. De hecho, la Unidad de Evaluación de la AECID referida en el documento de política de 2013 nunca ha existido, aunque una persona del MAEC fue destinada a la AECID con esta función durante algunos meses entre 2012 y 2013, para después retornar a la DEGCO.¹⁰⁵ La estructura de la Agencia fue modificada por última vez por Real Decreto 1424/2012, de 11 de octubre, promulgado en plena discusión de la política de evaluación y unos ocho meses antes de su publicación. En esta reforma de 2012 se formalizó la Unidad de Planificación, Eficacia y Calidad (UPEC) en el Gabinete Técnico, con funciones de programación operativa, seguimiento y análisis para la mejora de la calidad de la ayuda (pero no de evaluación, término que el Real Decreto evita).¹⁰⁶ El Subgrupo de Evaluación del GTEC para coordinar los trabajos de evaluación con la DEGCO previsto en la política tampoco se había conformado al momento de redacción de esta memoria.

La “programación operativa” de la AECID debería ser el marco en el que se insertara la función de evaluación. La programación operativa son los procedimientos y aplicaciones para definir de manera estratégica los resultados que la AECID pretende alcanzar en un país o tema, definiendo fines y medios, así como mecanismos de comprobación de los progresos y los logros para facilitar el aprendizaje, la reorientación y la rendición de cuentas. Su instalación progresiva estaba prevista tanto en los estatutos de la Agencia como en su contrato de gestión.

¹⁰⁵ La memoria de actividades de la AECID de 2012 indicaba, sin embargo, la “creación de la primera Unidad de Evaluación en la Agencia” (AECID, 2012b).

¹⁰⁶ El Consejo de Cooperación había recomendado en 2008 la creación de un área de seguimiento y evaluación en el Gabinete Técnico de la AECID para fomentar la cultura de evaluación, así como la realización de planes de evaluación como parte de los contratos de gestión que la Agencia debía preparar en el marco de la nueva normativa sobre Agencias Estatales de 2006 (MAEC, 2010, pág. 59).

Entre 2008 y 2010 la AECID desarrolló el diagnóstico institucional y la metodología para la programación operativa, esencialmente bajo la responsabilidad de la UPEC y coordinado por un comité *ad hoc*. El primer manual operativo fue actualizado el año siguiente. Los avances fueron importantes en la definición de programas país y planes de actuación sectorial, aunque la incorporación de mecanismos de seguimiento y evaluación fue dejada en un segundo plano y, en el momento de finalización de esta investigación, era todavía una tarea por ser realizada.

Criterio de análisis 2: con los recursos disponibles las unidades centrales de evaluación y otras instituciones o personas responsables son capaces de realizar actividades de promoción de la utilización y gestión de conocimientos.
--

Para evaluar y aprender de las evaluaciones es preciso contar con una organización administrativa adecuada, capaz de cumplir las funciones necesarias para la gestión de los estudios y la promoción de su uso instrumental y conceptual, con reconocimiento explícito por parte de los actores a cargo de las decisiones y las operaciones y con recursos suficientes para cumplir sus misiones. El sistema debe permitir la realización de un número significativo de evaluaciones de distinto tipo asegurando su calidad con la finalidad de alimentar decisiones y procesos de aprendizaje en diversos niveles, así como llevar a cabo actividades dirigidas a la utilización y para generar productos específicos de conocimiento basados en las evaluaciones.

Un problema común a los sistemas de evaluación es la prioridad otorgada a la realización de numerosas evaluaciones con la finalidad de demostrar capacidad de control sobre lo que se hace y de rendir cuentas. Esto va en detrimento de la capacidad de las organizaciones para absorber y procesar las enseñanzas que derivan de ellas, afectando por lo tanto su impacto en términos de aprendizaje institucional.

El análisis sobre el aprendizaje en DfID realizado por la ICAI (2014) destaca la importante inversión realizada en el periodo 2011-2015 en investigación, evaluación y desarrollo del personal, superior a 1,5 millones de euros, indicando que se ha generado un volumen muy considerable de información, la mayor parte de carácter público. El sistema británico de cooperación, sin embargo, tiene escasa capacidad para

utilizar esta información para el aprendizaje al no integrar las enseñanzas y reflexiones en las tareas y procedimientos rutinarios.

En el caso de las evaluaciones, el informe de la ICAI destacó el número creciente de ejercicios financiados y gestionados por el Departamento desde el inicio de su política de desconcentración e integración de la gestión en las unidades operativas y el gasto realizado (casi 40 millones de euros por año previstos en el periodo 2012-2016 sólo en el presupuesto central, a los que sería preciso sumar el costo de evaluaciones incluidas en los presupuestos de oficinas en el terreno). En cuanto a su utilización, sin embargo, los resultados han sido variables y más bien decepcionantes. Esto se verifica, por ejemplo, en la inclusión de referencias a evaluaciones en solamente cinco de trece documentos de estrategias temáticas y en sólo ocho de veinticinco planes operativos en países. En tres de ellos, sin embargo, se incluía evidencia de evaluaciones para justificar planes por más del 35% del presupuesto total (ICAI, 2014, pág. 13). La justificación de esta variabilidad sería, de acuerdo con el personal de DfID, el gran número de evaluaciones, su diversidad y el tiempo que requiere leerlas.

El informe anual de evaluaciones de 2013 de DfID es también representativo acerca del desequilibrio de recursos y capacidad para gestionar evaluaciones (grande y creciente) y para utilizarlas (pequeño y estancado), a pesar de la política de desconcentración. Un total de 435 proyectos de este Departamento tenía previsto realizar evaluaciones entre abril de 2012 y marzo de 2018, un incremento significativo con respecto a años anteriores (DfID, 2013b, pág. 5). Sin embargo, sólo 12 de las 28 evaluaciones publicadas en 2012 y 2013 incluyeron la respuesta de gestión obligatoria (DfID, 2013b, pág. 9). El reporte destacaba también que el Departamento se encontraba en la búsqueda de mecanismos para mejorar la adopción de hallazgos de evaluación, incluyendo el uso de nuevas tecnologías, la publicación de resúmenes y boletines y la producción de documentos de trabajo.

En Canadá, el Ministerio de Asuntos Exteriores, Comercio y Desarrollo (DFATD)¹⁰⁷ reconoció en su plan de trabajo recurrente quinquenal de evaluaciones

¹⁰⁷ El DFATD es resultado de la fusión del Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), realizada en junio de 2013.

para 2014/15 – 2018/19 la necesidad de optimizar la utilización de los hallazgos de las evaluaciones. Con esta finalidad, la División de Evaluación del Desarrollo del DFATD preveía revisar sus lineamientos para la difusión de conocimientos de la evaluación, preparar una guía específica sobre utilización, publicar un informe diferenciado con lecciones de la experiencia, llevar a cabo “cafés de aprendizaje a través de la evaluación”, proporcionar asistencia a unidades operativas para la elaboración de resúmenes de evaluación, utilizar sus redes para compartir hallazgos y lecciones y preparar eventos para 2015, declarado Año Internacional de la Evaluación.

La situación es similar en España, donde la DEGCO se ha transformado en *“la principal unidad de referencia para el conjunto de las evaluaciones impulsadas desde la AECID, incluidas las evaluaciones operativas o descentralizadas”* (Ulla & Argilés, 2014, pág. 19).

La inexistencia de una unidad específica en la AECID no ha impedido que la Agencia promoviera la realización de un número significativo de evaluaciones en 2013 y 2014 (alrededor de cincuenta, en total). La gestión de estos ejercicios es en su gran mayoría responsabilidad de las OTC, que se ocupan de las evaluaciones operativas de proyectos en los países y de las evaluaciones del programa de cooperación en su conjunto.¹⁰⁸ Adicionalmente, la AECID tiene la responsabilidad de acompañar y supervisar las evaluaciones de proyectos y convenios con ONGD, obligatorias de acuerdo con la normativa vigente hasta 2011. El Plan Bienal de Evaluación 2013-2014 incluyó 200 ejercicios de este tipo (MAEC, 2013b, pág. 12). Para comparar, en 2010, la AECID gestionó 42 evaluaciones operativas (39 a cargo de las OTC y 3 a cargo de departamentos de la sede) y acompañó 95 evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD (MAEC, 2012b, pág. 33). Las cifras para 2009 fueron 49 evaluaciones operativas (46 a cargo de OTC) y 219 evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD (MAEC, 2010, pág. 47).¹⁰⁹

¹⁰⁸ La responsabilidad de evaluación de los Marcos de Asociación País está siendo asumida, desde el año 2013, por la DEGCO, en el MAEC.

¹⁰⁹ Los convenios son intervenciones plurianuales y las convocatorias se realizan cada cuatro años. Las evaluaciones intermedias son realizadas, normalmente, a los dos años de aprobadas las subvenciones. En este sentido, es comprensible que se concentre un gran número de evaluaciones en algunos años en comparación con otros, explicando la gran variabilidad de las cifras.

Es muy difícil determinar el grado en que estas evaluaciones han sido utilizadas pero, en cualquier caso, es claro que no existe una estructura en la Agencia para promover la utilización, más allá del uso instrumental que pueda verificarse en casos puntuales por la cercanía entre la entidad gestora de la evaluación y sus usuarios, especialmente en los países asociados.¹¹⁰ El mantenimiento de una sola unidad central para la gestión de evaluaciones en el Ministerio fue una decisión política para evitar la duplicación de funciones, considerando el mandato derivado de la Ley de 1998 y con el criterio de que el MAEC debía tener las responsabilidades políticas y la AECID dedicarse a la gestión. Esto, sin embargo, habría podido generar cierta pérdida de apropiación de las evaluaciones en la AECID, al menos en su sede central de Madrid.

El análisis de la capacidad de la DEGCO para cumplir con las funciones y tareas que le asigna la política es presentado, de manera resumida, en la tabla 6. La información incluida en la tabla fue obtenida a partir de las entrevistas realizadas con informantes clave, del informe anual de evaluación de 2013 (MAEC, 2014b) y de una nota informativa interna sobre las principales actuaciones en evaluación preparada por la DEGCO a finales de 2014.

¹¹⁰ En el capítulo 7 se revisan algunas evidencias de utilización de evaluaciones gestionadas por la AECID.

Tabla 6. Valoración del funcionamiento de la DEGCO en 2013 y 2014

Funciones y tareas	Grado de cumplimiento	Realizaciones en 2013 / 2014
Función 1. Programación, coordinación y seguimiento de la evaluación de estrategias, instrumentos, intervenciones, programas y proyectos de cooperación internacional		
Programación de las evaluaciones a través de la elaboración de los Planes Bienales de Evaluaciones.	Total, con algunas actividades más allá de lo establecido en la política (más información en la sección 5.4).	<ul style="list-style-type: none"> Se ha elaborado y publicado el Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014 en junio de 2013; actualizado en marzo de 2014. Colaboración en la elaboración del Plan de Evaluaciones de ONGD 2014-2015.
Gestión de las evaluaciones en el ámbito competencial de la SGCID, especialmente las relativas al Plan Director, a las estrategias sectoriales y transversales, a los programas país, a los marcos de asociación país (MAP) y a los marcos de asociación con organismos multilaterales. Participación en las evaluaciones conjuntas con otros donantes internacionales.	Total, de acuerdo con lo establecido en la política, superando de manera amplia el desempeño en años anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> Finalización de 19 evaluaciones; a enero de 2015 había todavía 15 evaluaciones centralizadas más en marcha. Participación en la Revisión de Eficacia para el Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo junto a Canadá, y de ONU Mujeres junto a los Países Bajos. Apoyo al estudio del CAD sobre fortalecimiento de capacidades de evaluación en los países socios (Colombia y Bolivia)
Seguimiento y control de calidad de todas las evaluaciones promovidas en el ámbito de la SECIPI y elaboración del Informe Anual de Evaluación.	Parcial, centrada en la publicación de informes anuales (más información en la sección 5.5).	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y publicación en junio de 2014 del informe anual de evaluación de 2013. La DEGCO tiene capacidad limitada para el control de calidad de las evaluaciones, especialmente aquellas gestionadas por la AECID. La DEGCO tiene incluso dificultades para acceder a los informes de evaluación de convenios y proyectos de ONGD, pues estos no son publicados sistemáticamente.

Funciones y tareas	Grado de cumplimiento	Realizaciones en 2013 / 2014
Coordinación técnica en materia de evaluación entre la SGCID y el resto de actores.	Parcial, con mayores avances en la coordinación con comunidades autónomas y entes locales que con la AECID.	<ul style="list-style-type: none"> • Suscripción en octubre de 2013 de un Convenio Marco de Cooperación entre la SGCID y las Comunidades Autónomas, que incluye entre otros temas su incorporación en el Plan Bienal de Evaluaciones. Incorporación parcial de información sobre evaluaciones de la cooperación descentralizada en este Plan. Establecimiento de una red que facilita la comunicación. • Creación de grupo de trabajo sobre seguimiento y evaluación en el CCD (enero 2014); asistencia de DEGCO a reuniones de la Comisión de Seguimiento de Políticas del Desarrollo del CCD. • Hasta principios de 2015 no se había constituido, como se había previsto en la política, una red de puntos focales de evaluación de la AECID (especialmente en las OTC), ni un Subgrupo de Evaluación en el seno del Grupo de Trabajo de Eficacia y Calidad de la Agencia. La Red sobre Eficacia de la Ayuda de la AECID, que podría cumplir esta función, sólo funciona como foro para compartir mensajes e información de manera eventual. • No se ha creado la red de puntos focales en departamentos ministeriales a través de la CIPCD que preveía la política.
Función 2. Emisión de recomendaciones para la mejora de las intervenciones, gestión del conocimiento y publicación de los informes de evaluación		
Asesoramiento permanente a la Cooperación Española en materia de evaluación, especialmente en relación con las evaluaciones previstas en los Planes Bienales.	Parcial, no sistemático (más información en la sección 5.6).	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una instrucción interna para la gestión de las evaluaciones. • El asesoramiento es ad hoc y limitado por la carga de trabajo del personal de la DEGCO, especialmente en relación con las evaluaciones gestionadas desde la AECID. • Se realizan, sin embargo, actividades de difusión y para compartir información mediante las redes establecidas con otros actores.

Funciones y tareas	Grado de cumplimiento	Realizaciones en 2013 / 2014
Publicación de los informes definitivos de las evaluaciones financiadas por el MAEC, centralización de la información sobre evaluaciones publicadas por otros actores.	Total en lo referido a la difusión de las evaluaciones centralizadas y la gestión de la base de datos general de la Cooperación Española, pero con limitaciones para obtener algunos informes de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Finalización y publicación de 4 informes de evaluaciones centralizadas en 2013 y 10 informes en 2014. Elaboración y publicación de resúmenes sintéticos de las evaluaciones, distribuidos al Parlamento, el CCD, la cooperación descentralizada y otros centros ("Puntos Clave"). Establecimiento y mantenimiento de la base de datos de evaluaciones de la Cooperación Española. Las ONGD responsables de evaluaciones de convenios y proyectos subvencionados por la AECID publican evaluaciones esporádicamente.¹¹¹
Sistematización y difusión de lecciones aprendidas.	Limitada, con esfuerzos puntuales.	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión de un capítulo sobre lecciones aprendidas de evaluaciones centralizadas y operativas en el Informe Anual de Evaluación 2013.
Meta-evaluación de las evaluaciones de la Cooperación Española.	Limitada, con esfuerzos puntuales.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y difusión de una síntesis sobre las evaluaciones de los marcos de asistencia país.
Función 3. Fortalecimiento del sistema de evaluación de la Cooperación Española y fomento de la cultura de evaluación.		
Elaboración de manuales, guías y herramientas metodológicas.	Parcial, con énfasis en el proceso de preparación de TdR y en la revisión de calidad de los informes.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del índice comentado de TdR para evaluaciones operativas. Elaboración, con AECID, de un índice comentado para términos de referencia de evaluaciones del FCAS. Diseño de ficha de calidad de los informes de evaluación.

¹¹¹ En su estudio sobre la integración de la evaluación en el ciclo de las intervenciones de las ONGD, Larrú y Méndez señalaron que sólo 6 de las 28 ONGD encuestadas habían difundido las evaluaciones por algún medio. De acuerdo con los autores, la principal causa sería la falta de cultura de evaluación entre las organizaciones (Larrú & Méndez, 2013, pág. 38). Por razones de la normativa sobre derechos de autor, estas organizaciones no tienen la obligación de publicar los informes, que en ocasiones son percibidos como de mala calidad o perjudiciales para los intentos de obtención de fondos adicionales.

Funciones y tareas	Grado de cumplimiento	Realizaciones en 2013 / 2014
Fomento de la investigación y el intercambio de experiencias en evaluación.	Avances significativos en temas específicos de interés y en la publicación de análisis sobre el sistema de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Edición de documento sobre evaluación sensible al género y al enfoque de derechos humanos (realizado por un equipo de la UCM), organización de un seminario sobre este tema y publicación de la relatoría de este encuentro. • Presentación de ponencias en reuniones nacionales e internacionales: Sociedad Europea de Evaluación, encuentros de Comunidades Autónomas, Congreso latinoamericano sobre género, derechos humanos y diversidades en evaluación (Cali, Colombia), reunión de Coordinadores de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe, presentación de evaluaciones conjuntas en Nueva York y Bruselas, entre otras actividades. • Publicación de artículos sobre evaluación de la cooperación para el desarrollo en revistas especializadas (Real Instituto Elcano, CECOD, Universidad Nacional de Educación a Distancia).
Formación y refuerzo de capacidades en materia de evaluación al conjunto de actores de la Cooperación Española.	Esfuerzos importantes de formación, pero puntuales y no sostenidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en actividades formativas organizadas por la AECID. • Participación en cuatro seminarios y cursos de otras organizaciones y propios, tres para España y uno para Rumanía. • La DEGCO no ha realizado actividades en coordinación con la Conferencia de Rectores para la formación en evaluación. La relación con universidades y centros de investigación ha sido ad-hoc y limitada en su alcance. • La vinculación entre la DEGCO y la AEVAL es estrecha, tal como demuestra el movimiento de personal entre ambas instituciones, aunque no se han realizado acciones específicas de fomento de la cultura de evaluación, tal como se preveía en la política.
Generación de incentivos para la promoción de la evaluación.	No ha habido avances.	<ul style="list-style-type: none"> • No se han realizado actividades en este ámbito de trabajo. Se intentó establecer un mecanismo de revisión de evaluaciones como obligación previa a la aprobación de nuevas intervenciones en la AECID que no fue puesto en marcha.

Funciones y tareas	Grado de cumplimiento	Realizaciones en 2013 / 2014
Función 4. Participación en redes internacionales, en particular la red de evaluación del CAD.		
Nexo entre el sistema español de cooperación y las redes internacionales de evaluación.	Total, la DEGCO ha estado presente de manera muy activa en las redes más relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en reuniones de la Red de Evaluación del CAD de la OCDE (Evalnet). • Participación en reuniones anuales del grupo de responsables de evaluación del desarrollo de los Estados miembros y de la Comisión Europea. • Representación de la Cooperación Española en la Red MOPAN. • Participación en la Conferencia Anual 2013 de la Red de Aprendizaje Activo sobre Rendición de Cuentas y Desempeño en la Acción Humanitaria (ALNAP). • Participación en un encuentro de la red <i>Evalpartners</i> (IOCE, UNICEF).

Fuente: MAEC, 2013a, pág. 10 para las funciones y tareas; para la valoración, análisis propio con base en MAEC (2014) y entrevistas a informantes clave.

La lectura de la información presentada en la tabla 6 demuestra que el desempeño de la unidad central de evaluación de la Cooperación Española ha sido más eficaz para la gestión de evaluaciones y en su función de nexo con redes internacionales que en el desarrollo de tareas relevantes para el fomento de la utilización, incluyendo la gestión de conocimientos, el desarrollo de sistemas de respuesta y la generación de incentivos para la utilización. El desempeño de esta unidad también ha sido limitado en su función de control de calidad de otras evaluaciones (especialmente las realizadas por la AECID), en buena medida por la limitación de recursos ya mencionada.

La DEGCO tiene responsabilidades de gestión de evaluaciones durante todo el proceso (desde la preparación hasta la aprobación del informe final y su comunicación) y asegura la representación de la Cooperación Española en reuniones internacionales, todo lo cual requiere una implicación casi a tiempo completo del personal de mayor nivel. El tiempo disponible de estas personas para procesar la información recopilada, asegurar la calidad de los procesos y productos y promover la utilización de las evaluaciones sufre en consecuencia.

Criterio de análisis 3: existen posibilidades de capacitación en temas vinculados con evaluación para el personal responsable, tanto en España como en los países asociados.
--

La evaluación del desarrollo es una disciplina en continuo movimiento. La cultura de evaluación, en las personas y las instituciones, no es innata sino que debe ser enseñada y aprendida.

La capacitación del personal responsable de la gestión de evaluaciones en los países cooperantes es conveniente para incrementar aprovechamiento de la inversión en este campo, incluyendo no solamente las competencias necesarias para la administración de los procesos, sino también elementos para favorecer la generación de conocimientos basados en las evaluaciones y potenciar su utilización. También es importante extender la capacitación a personal con responsabilidades directivas, así como a personas e instituciones de los países socios.

La mayor parte de las agencias internacionales de cooperación proporciona oportunidades e incentivos para la capacitación de su personal en evaluación, sea a través de cursos organizados por la propia institución o mediante convenios con organizaciones académicas. A modo de ejemplo, USAID ofrece un curso de una semana orientado a administradores de programas y uno de dos semanas para especialistas en evaluación, es decir aquéllas personas con responsabilidades significativas en la gestión de este tipo de estudios. DfID desarrolla planes de carrera para su personal que les permite acceder a cursos formales, seminarios o capacitaciones en línea, contando además con programas de acompañamiento formativo. Estas dos agencias han desarrollado convenios con universidades de prestigio para el desarrollo de actividades de capacitación.

Con el auge de las evaluaciones conjuntas y el énfasis en la creación de capacidades de evaluación han comenzado a desarrollarse iniciativas de formación hacia los países socios. Esta preocupación está presente en los principales foros y grupos de donantes dedicados a la evaluación, especialmente el CAD y el UNEG, que han conformado grupos de trabajo sobre el tema (UNEG, 2013). La institución líder en este terreno es seguramente el Banco Mundial, que no sólo ha realizado numerosas publicaciones sobre el fortalecimiento de las capacidades de evaluación en países en desarrollo (incluyendo una línea de documentos de trabajo específica con información

por país y un sitio de Internet dedicado),¹¹² sino que además promueve cursos específicos en vinculación con diversas universidades y centros de estudios del mundo.¹¹³

En un artículo sobre esfuerzos realizados para el fortalecimiento de capacidad de evaluación en países en desarrollo, Becky Carter (2013, pág. 2) señaló la inexistencia de evidencias rigurosas acerca de estrategias exitosas de formación en este campo, así como las principales lecciones aprendidas de las experiencias de donantes internacionales: la importancia fundamental de que la capacitación responda a una demanda real y sea específica al contexto en el que se realiza, la conveniencia de integrarla en sistemas nacionales de seguimiento y evaluación consolidados, trabajando con “campeones” y asegurando un seguimiento de los resultados de la intervención.

La formación de capacidades en evaluación no ha sido una actividad frecuente o sistemática de la Cooperación Española, para su propio personal o para organizaciones contraparte en los países asociados. Desde 2012, tal como se indicaba en la tabla 6, la DEGCO ha participado en dos actividades de formación organizadas por la AECID, en tres cursos de otras organizaciones en España y en un curso en Rumanía.

En el año 2012 la AECID realizó un diagnóstico interno sobre capacidades en evaluación que dio lugar a la realización de cursos específicos de una semana de duración, en un caso para el personal técnico en la sede y en el segundo exclusivo para el Departamento de ONGD. Ambos cursos se centraron en la política y la gestión de evaluaciones, con referencias puntuales a la gestión de conocimientos y la difusión para su utilización.

¹¹² <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/evaluation-capacity-development-ecd>, recuperado el 27 de febrero de 2015.

¹¹³ El Banco Mundial patrocina el Programa Internacional para la Formación en Evaluación para el Desarrollo (IPDET, por su sigla en inglés) con la *Carleton University* en Ottawa, Canadá. El Banco Mundial lleva también la secretaría técnica de un esfuerzo cooperativo de múltiples instituciones denominado “Centros Regionales para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados” (CLEAR), que desarrolla programas regionales en África anglófona con la *University of Witwatersrand* de Sudáfrica; en África francófona, con el *Centre Africain d’Études Supérieures en Gestion*, Senegal; en el Sur de Asia con el *Jameel Poverty Action Lab* en el *Institute for Financial Management and Research*, de India; en América Latina con el Centro de Investigación y Docencia Económicas de México; y en China con el *Asia Pacific Finance and Development Centre* de Shanghai.

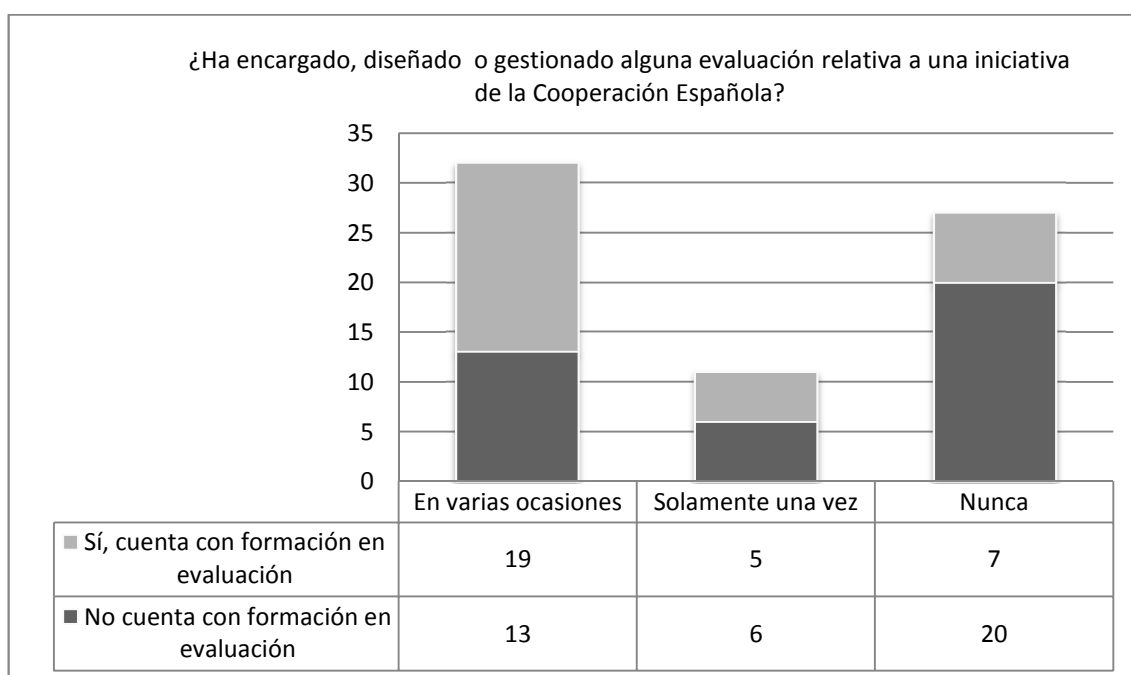
En 2013 se realizó un curso en línea sobre evaluación por criterios organizado por la UPC de la AECID y realizado por más de cuarenta técnicos de las unidades de cooperación en el exterior.

El plan de formación de la AECID, aprobado por la Junta de Personal de la Agencia, busca un equilibrio entre niveles y grupos, por lo que se tiende a favorecer la realización de cursos prácticos centrados en capacidades administrativas. En el momento de realización de esta investigación, la DEGCO programaba un nuevo curso en línea a ser realizado en el año 2015, también para personal de la Cooperación Española en el exterior. La DEGCO promueve también la realización de cursos sobre evaluación como parte de la plataforma “My M&E.”¹¹⁴

La encuesta a usuarios ha demostrado que la formación específica en evaluación es todavía una necesidad. De las 43 personas que en la pregunta 7 respondieron que habían encargado, diseñado o gestionado alguna evaluación, 19 (el 44%) declararon no contar con formación específica: 5 de ellas en la AECID en Madrid, 8 en alguna de sus OTC, 2 en Comunidades Autónomas y las otras 2 en instituciones de un país socio. Las otras 24 personas respondieron que poseían formación especializada a través de seminarios específicos sobre el tema, entre ellos los impartidos por la propia AECID, módulos de evaluación en cursos más amplios, así como cursos de postgrado y expertos, en España y fuera de España.¹¹⁵ De las 27 personas que respondieron que nunca promovieron una evaluación, solamente 7 contaban con alguna formación en el tema, aunque esto sería obviamente menos preocupante (diagrama 5).

¹¹⁴ Accesible en www.mymande.org (última consulta: 27 de febrero de 2015).

¹¹⁵ El detalle de los cursos mencionados por quienes han respondido la encuesta puede ser consultado en el anexo C.3.

Diagrama 5. Formación de promotores de evaluación en la Cooperación Española

Fuente: encuesta a usuarios, cruce de preguntas 6 y 7.

La formación en evaluación no sería, en cualquier caso, una alternativa atractiva para el personal a cargo de programas de cooperación internacional pues no existen expectativas de carrera en este campo.

En esta investigación no se han identificado acciones específicas de formación para los países socios realizadas por la Cooperación Española, pese a que este es una de las actuaciones de fortalecimiento de capacidades previstas en el cuarto Plan Director de la Cooperación Española.¹¹⁶ Si las ha habido, éstas no han sido reportadas en los informes anuales de 2009, 2010 y 2013. En cualquier caso, la disminución del número de becas para realizar cursos en España dirigidas a nacionales de los países socios es otro factor que limita el alcance de la formación en estos temas.

¹¹⁶ El Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016 incluye en su marco de resultados la formación en gestión basada en resultados para los actores de la Cooperación Española y para los países socios (MAEC, 2012a, pág. 133).

5.4. Planificación estratégica de evaluaciones con criterios de utilidad

“Es importante que las personas que toman decisiones y los directores de programas tengan expectativas realistas sobre el tipo de preguntas que la evaluación puede responder. La evaluación es un insumo útil pero no puede resolver por sí misma todos los problemas de aprendizaje y rendición de cuentas que enfrenta una agencia de desarrollo. Más aun, no todo tiene que ser evaluado todo el tiempo. Los temas de la evaluación deben ser seleccionados considerando necesidades claramente identificadas y en vinculación con la dirección estratégica general de la agencia” (OCDE, 2013b, pág. 25, traducción propia).

Este acápite, extraído como todos los de esta sección de las lecciones sobre evaluación de actividades de desarrollo documentadas por el CAD de la OCDE, destaca la importancia de realizar una planificación estratégica de las evaluaciones. No tendría sentido económico o práctico intentar evaluar todas las iniciativas de la política de cooperación internacional que son realizadas, por lo cual es importante que existan criterios para definir prioridades y determinar qué evaluar y en qué momento hacerlo. Considerando los propósitos y las características de la evaluación de intervenciones de desarrollo, la utilización prevista para el aprendizaje, la mejora y la toma de decisiones debe ser uno de estos criterios fundamentales.

Criterio de análisis 1: se cuenta con un plan plurianual de evaluaciones con un calendario pre-definido, que puede ser actualizado de manera periódica.

La experiencia de las agencias de cooperación internacional demuestra la importancia de realizar una programación de evaluaciones, que debe estar conectada con la política o el programa de cooperación y ser actualizada cuando sea necesario. Esto permite que los actores implicados en todos los niveles de la organización (desde los ámbitos de decisión política hasta los de gestión operativa) prevean los ejercicios de evaluación y los incluyan en sus planes de trabajo, sea para proporcionar información, participar en los procesos de evaluación o incorporar sus resultados en procesos de planificación estratégica o nuevas intervenciones. La posibilidad de actualización periódica es también importante pues los cambios de contexto pueden abrir oportunidades interesantes para realizar evaluaciones significativas en términos de nuevos programas o iniciativas a ser desarrolladas, no planificados inicialmente.

En el caso de los sistemas de evaluación desconcentrados (total o parcialmente) es habitual la existencia de criterios generales para determinar qué evaluaciones son obligatorias, por ejemplo para proyectos superiores a un determinado presupuesto o duración, o para proyectos piloto con potencialidad de replicación a una escala mayor o en otros contextos. También es frecuente la indicación de criterios más estratégicos, como la definición de un nuevo programa país o una estrategia sectorial, procesos para los que una evaluación puede resultar especialmente útil. Esto puede dar lugar a la existencia de varios planes de evaluación para las distintas unidades operativas responsables de llevar a cabo estos ejercicios, en ocasiones complementados por un plan global. En el caso de USAID, por ejemplo, los planes de evaluación de las unidades operativas (recomendados para cinco años) incluyen información básica sobre el proyecto o programa a ser evaluado, el tipo de evaluación, el uso previsto, el presupuesto y las fechas del proceso, desde la preparación de los términos de referencia al informe final.

En muchas ocasiones, la unidad central de evaluación desarrolla también su propio plan de evaluaciones estratégicas. En Francia, la AFD elabora un programa de evaluaciones centralizadas para tres años, que distingue entre evaluaciones ex post de proyectos, evaluaciones en profundidad (incluyendo evaluaciones de impacto), evaluaciones de estrategias y evaluaciones de síntesis o meta-evaluaciones.¹¹⁷

En Canadá, el DFATD elabora un plan quinquenal recurrente de evaluación para el desarrollo, con información específica para cada año fiscal. La División de Evaluaciones de Desarrollo de este Departamento promueve la realización de estudios de alto nivel y supervisa evaluaciones realizadas por unidades operativas (sistema mixto), que son incluidas en el plan para información.

En España, los primeros planes de evaluación elaborados por la OPE y continuados por la DGPOLDE incluían solamente las evaluaciones centralizadas, responsabilidad de la oficina o división correspondiente, para el año calendario o, con posterioridad, para un periodo de dos años. No se trataba de documentos públicos y,

¹¹⁷ A modo de ejemplo, el plan trienal de evaluaciones 2013-2015 se encuentra disponible en <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RECHERCHE/Evaluation/document/Programme%20%C3%A9valuations%202014-2015.pdf> (recuperado el 12 de enero de 2015).

en general, la selección de evaluaciones estaba basada en criterios de oportunidad, incluyendo también la co-gestión de evaluaciones promovidas por alguna OTC de la AECID o por la Comisión Europea. En general, la información sobre las evaluaciones planificadas para el año de referencia era publicada en los PACI.

La situación cambió a partir del IV Plan Director de la Cooperación Española para 2013-2016, que estableció la responsabilidad de la SGCID de elaborar un plan bienal, en colaboración con la AECID y en consulta con otros actores. El mandato dio origen al Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014 preparado por la DEGCO en 2013 y actualizado en marzo de 2014 (MAEC, 2013b y 2014a). Su objetivo era asegurar una planificación más estratégica de las evaluaciones promovidas desde la SECIPI, incluyendo las evaluaciones operativas llevadas a cabo por la AECID y las estratégicas, responsabilidad de la SGCID. El plan fue además compartido públicamente a través del Centro de Recursos de Evaluación del CAD (DEReC).¹¹⁸

La actualización del Plan Bienal en 2014 demostró que el sistema tiene capacidad para reaccionar ante los cambios en el contexto y de adecuarse a una nueva realidad. Desde otra perspectiva, los cambios realizados demuestran que los criterios para la inclusión de evaluaciones en el plan siguen siendo más oportunistas que estratégicos. Una de las debilidades detectadas es la escasa atención a la acción humanitaria de la Cooperación Española (IECAH, 2014), evaluación prevista para el año 2016.¹¹⁹

El plan (actualizado) abarcaba un total de 609 evaluaciones en marcha y previstas para 2013 y 2014, 332 promovidas en el ámbito de la SECIPI, 2 por otros organismos de la Administración General del Estado y 275 por la cooperación descentralizada (la mayor parte correspondientes a la Junta de Andalucía). De las 332 evaluaciones promovidas por la SECIPI, 45 eran centralizadas (responsabilidad de la SGCID) y 287 correspondían a la AECID, siendo la mayor parte evaluaciones sujetas a la

¹¹⁸ Este centro de recursos compartidos incluye además informes de evaluación. Accesible en <http://www.oecd.org/derec/> (última consulta, 21 de enero de 2015).

¹¹⁹ Las consultas para la realización de la evaluación de la estrategia de ayuda humanitaria de la Cooperación Española comenzaron en 2014, pero la evaluación quedó pendiente hasta 2016 (de acuerdo con la versión del Plan Bienal de Evaluación 2015-2016 presentada por el MAEC al Parlamento en abril de 2015).

regulación específica del FCAS (23) o de subvenciones y convenios con ONGD (228). Las 36 restantes eran evaluaciones operativas gestionadas por la propia Agencia, especialmente a través de sus OTC. Se trata, sin ninguna duda, del plan de evaluación más ambicioso ejecutado por la Cooperación Española desde sus inicios.

El nivel de cumplimiento del plan en el primer año del bienio (2013) fue desigual pero satisfactorio, en especial en lo referido a las evaluaciones centralizadas (86% en ejecución o finalizadas), las evaluaciones de proyectos y convenios con ONGD (65% finalizadas) y las evaluaciones de la cooperación descentralizada (67% finalizadas). La única excepción fue el FCAS, que sólo logró poner en marcha 6 de las 23 evaluaciones planificadas durante 2013. Aunque con información parcial e incompleta, es posible afirmar que en 2013 concluyeron al menos 343 evaluaciones de iniciativas de la Cooperación Española (tabla 7). Es importante señalar que, como se ha indicado en la sección anterior, el plan no estuvo basado en un presupuesto determinado, sino en la voluntad de realizar las evaluaciones.

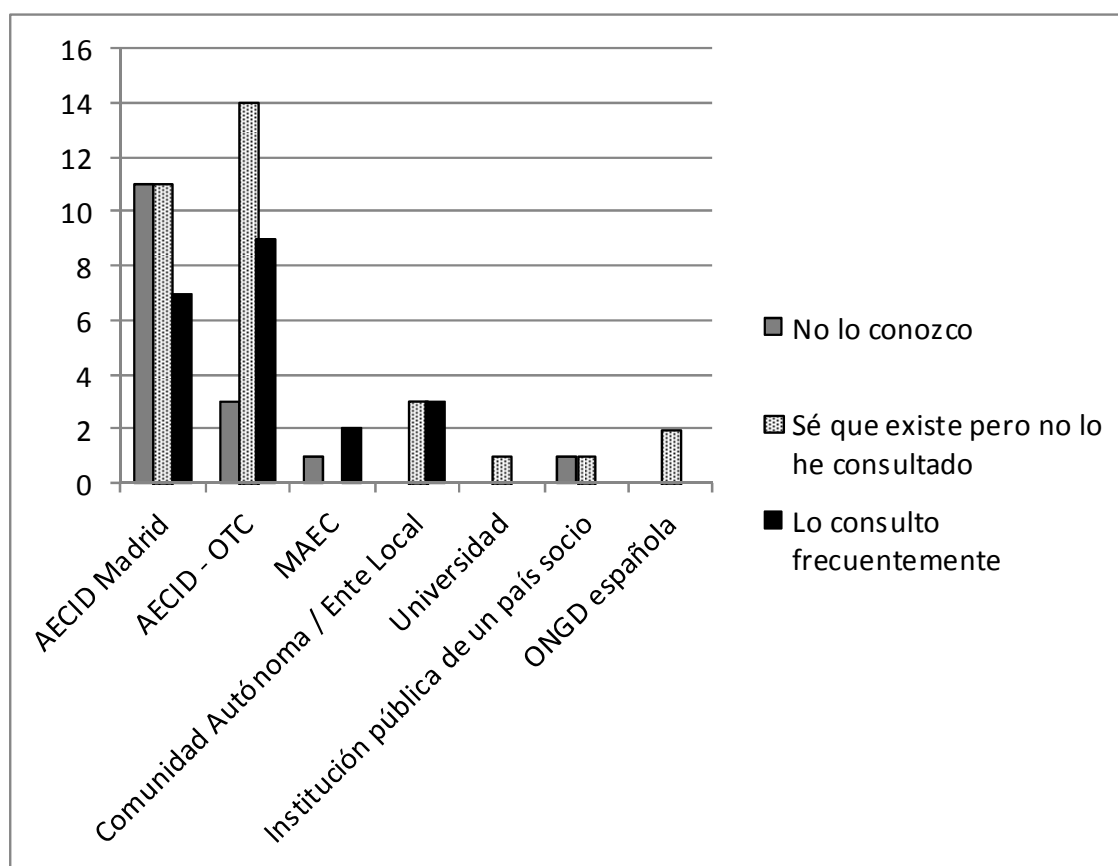
Tabla 7. Situación del Plan Bienal de Evaluación 2013-2014 a finales de 2013

	Planificadas 2013-2014	Finalizadas en 2013		En ejecución en 2013		Pendientes para 2014		Sin información	
Evaluaciones en el ámbito de la SECIPI	332	159	48%	35	11%	23	7%	115	35%
Evaluaciones centralizadas (responsabilidad de SGCID)	45	10	22%	29	64%	6	13%	-	-
Evaluaciones operativas (responsabilidad de AECID)	36		0%		0%		0%	36	100%
Evaluaciones FCAS	23	0	0%	6	26%	17	74%		0%
Evaluaciones proyectos y subvenciones a ONGD	228	149	65%		0%		0%	79	35%
Evaluaciones promovidas por otros actores	277	184	66%	0	0%	1	0%	92	33%
Otros organismos de la AGE	2	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%
Cooperación descentralizada	275	183	67%		0%		0%	92	33%
Total	609	343	56%	35	6%	24	4%	207	34%

Fuente: elaboración propia con datos de MAEC, 2014b.

De acuerdo con los resultados de la encuesta a usuarios realizada para esta investigación, el plan de evaluaciones era una herramienta de consulta frecuente para 21 de las 69 personas que respondieron (un 30%), mientras que 16 (un 23%) desconocía su existencia o sus contenidos. Las 32 personas restantes señalaron que sabían de la existencia del plan pero que no lo habían consultado. Estos porcentajes son similares en el caso de quienes trabajan en la AECID, tanto en Madrid como en las OTC: 3 de cada 10 personas utilizaban el plan con frecuencia y 1 de cada 4 no sabían que existía (diagrama 6).

Diagrama 6. Conocimiento del Plan Bienal de Evaluación 2013-2014



Fuente: encuesta de usuarios, cruce de las preguntas 4 y 8.

Quando se finalizaba la escritura de esta memoria la Cooperación Española preparó y presentó al Parlamento un nuevo plan bienal (2015-2016), que da continuidad al esfuerzo de 2013-2014.

Criterio de análisis 2: se utilizan criterios estratégicos y consideraciones relacionadas con la utilización de la evaluación para el aprendizaje y la toma de decisiones para la selección de las iniciativas a incluir en el plan.

Los criterios utilizados para planificar la realización de evaluaciones no son siempre claros o explícitos. En Francia, por ejemplo, el documento de la AFD, de carácter indicativo, incluye solamente un listado de las evaluaciones previstas, una muy breve referencia al método de evaluación y, cuando se encuentra disponible, información sobre la organización o empresa que la realizará. El plan no presenta, por lo tanto, una explicación de los criterios de selección o de la utilidad prevista de cada una de las evaluaciones seleccionadas, aunque la política de evaluación incluye principios generales de selección (valor añadido de la evaluación, déficit de evidencias y evaluabilidad).

Algo similar sucede con el programa de evaluación bienal de la Agencia Danesa de Desarrollo, DANIDA, que presenta un listado de evaluaciones previstas sin precisiones sobre las razones de su selección. En la descripción sobre el mecanismo para la formulación del plan, DANIDA señala que el documento es elaborado en consulta con el Consejo de Políticas de Desarrollo, la dirección de la agencia, los departamentos relevantes del Ministerio de Asuntos Exteriores y las embajadas, con la finalidad de asegurar que las evaluaciones que se desarrollen sean pertinentes en función de la práctica. El programa es también enviado al Comité de Asuntos Exteriores del Parlamento para comentarios.¹²⁰

El plan para 2014/15-2018/19 de Canadá fue elaborado considerando, entre otros factores, un énfasis especial en el uso de los hallazgos de las evaluaciones para la mejora y la toma de decisiones, siguiendo lineamientos del tribunal de cuentas del país. El plan incluye una serie de evaluaciones por país, de la contribución de Canadá a organizaciones internacionales, de procesos y temáticas (denominadas “horizontales”), aunque sin indicar de manera específica el uso pretendido de cada una de ellas, ya que esta información es suministrada en los términos de referencia específicos.¹²¹

¹²⁰ El programa de evaluación 2013-2014 de DANIDA se encuentra disponible en <http://um.dk/en/~media/UM/Danish-site/Documents/Danida/Resultater/Eval/Programme20132014.pdf> (recuperado el 12 de enero de 2015).

¹²¹ El plan se encuentra disponible en: <http://www.international.gc.ca/development-developpement/rp-1419-pg.aspx?lang=eng#fnb8> (recuperado el 12 de enero de 2015).

La falta de planificación de evaluaciones de acuerdo con su valor estratégico fue una de las críticas del CAD a la Cooperación Española en su examen entre pares más reciente (OCDE, 2011). La revisión posterior, de 2013, señalaba la existencia de avances, especialmente por la publicación del Plan Bienal de Evaluación, que indica como el primer criterio de selección de intervenciones su *“potencial de generación de información oportuna y significativa para colmar lagunas de conocimientos, para alimentar la toma de decisiones o para contribuir a la rendición de cuentas, ya sea en el nivel político, estratégico u operativo”* (MAEC, 2013b, pág. 3).

Las evaluaciones centralizadas incluidas en el Plan Bienal revisado a marzo de 2014 comprendían evaluaciones de estrategia (entre ellas, el examen intermedio del IV Plan Director), de país, de programas temáticos o regionales, sectoriales o de ámbitos específicos, de instrumentos, de organismos multilaterales (ocho de ellas en el marco del MOPAN) y de organizaciones regionales. Un rápido análisis de estas evaluaciones demuestra que existe una vinculación con las prioridades establecidas en el IV Plan Director de la Cooperación Española para el periodo 2013-2016 (tabla 8). Aunque es necesario tomar esta conclusión con cuidado, pues el Plan Director es amplio y abarcador, parecería haber ciertos criterios estratégicos en la selección de casi todas las evaluaciones centralizadas. Además, en cada una de las ocho líneas estratégicas del Plan Director habría al menos una evaluación prevista para el periodo, aunque algunos temas mencionados en este documento no serían objeto de este tipo de análisis (por ejemplo, los pisos de protección social, la vinculación entre migración y desarrollo, programas de transferencias condicionadas con enfoque productivo, educación o programas de protección del medio ambiente, entre otros).

El plan de evaluaciones no indica la razón por la que se decidió realizar la evaluación de las orientaciones estratégicas en estas áreas y no en otras, o aquellas que llevaron a analizar un determinado tema o instrumento en un país específico y no en algún otro país prioritario. Estas decisiones se basaron en consultas con los actores implicados.

Tabla 8. Vinculación de evaluaciones centralizadas 2013-14 con el IV Plan Director

Evaluaciones centralizadas 2013-2014	Vinculación con el IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016)
Evaluaciones de estrategias	
Implementación de la estrategia de educación para el desarrollo.	<p>Relacionada con la orientación estratégica II.8 del Plan Director, “construir una ciudadanía global comprometida con el desarrollo”, para lo cual se propone el refuerzo “<i>de los procesos de educación para el desarrollo integrando las dimensiones de sensibilización, formación, investigación para el desarrollo y movilización social</i>” (MAEC, 2012a, pág. 55 y 56).</p> <p>Además, el sitio web de la Cooperación Española señala que “<i>en 2014 se quiere iniciar un proceso de debate de la Educación para el Desarrollo, coordinado por la Cooperación Española y con la participación de actores expertos en la materia. El objetivo sería reflexionar sobre cómo ha sido la educación para el desarrollo en los últimos años, qué se puede mejorar... y empezar a trabajar la revisión de la Estrategia de Educación para el Desarrollo</i>” (cita extraída de http://www.cooperacionespanola.es/es/construir-una-ciudadania-global consultada el 19 de enero de 2015. Para referencia, la Estrategia de Educación para el Desarrollo citada fue publicada en 2007).</p>
La cooperación española en el ámbito multilateral.	<p>Relacionada con el elemento III.5 del perfil renovado de la Cooperación Española: “seremos más selectivos y eficaces en el ámbito multilateral”. El Plan Director propone analizar la “Estrategia Multilateral de la Cooperación Española” de 2009, recoger lecciones aprendidas e incorporar elementos nuevos derivados de la agenda de eficacia de la ayuda y de los debates en el seno del CAD de la OCDE. El Plan Director menciona explícitamente esta evaluación (llevada a cabo en 2012-2013 y publicada en 2014), indicando que se incorporarían “<i>las lecciones aprendidas, recomendaciones y otros aspectos abordados</i>” por esta revisión (MAEC, 2012a, pág. 71).</p>
Plan de actuación sectorial de salud.	<p>Relacionada con la orientación estratégica II.4 del Plan Director, “fomentar sistemas de cohesión social, enfatizando los servicios sociales básicos”, en la cual se plantea a la salud como un derecho humano fundamental que requiere esfuerzos en términos de mejora de la equidad y la cobertura. El plan de actuación sectorial de salud, vinculado con el tercer Plan Director (2008-2012), complementa la estrategia sobre este tema publicada en 2007.</p>
Estrategia de acción humanitaria de la Cooperación Española.	<p>Relacionada con la orientación estratégica II.7 del Plan Director, “responder a las crisis humanitarias con calidad”, considerando los retos derivados de la situación internacional actual (cambio climático, poblaciones desplazadas por conflictos, variaciones en precios de alimentos por la turbulencia económica y degradación de condiciones de seguridad en contextos humanitarios). La estrategia plantea el enfoque de vinculación entre ayuda, rehabilitación y desarrollo, cuando y donde sea posible, así como mayor participación en la estrategia internacional de reducción de desastres, fortaleciendo la “resiliencia” de las poblaciones en riesgo (MAEC, 2012a, pág. 53 a 55).</p> <p>Esta evaluación se vincula también con la línea de trabajo IV.3, “mejoraremos la calidad y la coordinación en la respuesta humanitaria.”</p>

Evaluaciones centralizadas 2013-2014	Vinculación con el IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016)
Examen intermedio del IV Plan Director.	Este examen está previsto en la sección VI.2 del Plan Director, con la finalidad de “asegurar una revisión en profundidad del progreso en el cumplimiento de los compromisos y valorar la adecuación de las previsiones del Plan Director a los nuevos contextos.” También se señala que la SGCID será encargada de “asumir la coordinación de los cambios que resulte preciso incorporar al marco de resultados.” (MAEC, 2012a, pág. 121).
Evaluaciones país	
Haití.	Los cinco países seleccionados forman parte de aquellos en los que el IV Plan Director de la Cooperación Española decidió concentrar su atención durante el cuatrienio 2013-2016, indicados en la sección III.2 del perfil renovado: “nos concentraremos en 3 áreas geográficas y un máximo de 23 países”.
Ecuador (evaluación final del MAP).	
Bolivia, El Salvador, Colombia (revisiones intermedias de los MAP).	
Evaluaciones de programas temáticos o regionales	
Plan Regional Andino.	Evaluación vinculada con el elemento III.4 del perfil renovado de la Cooperación Española, “articularemos mejor los programas regionales”, con la finalidad esencial de apoyar procesos de integración. El Plan Regional Andino se vincula con el fortalecimiento de la Comunidad Andina de Naciones y su evaluación podría contribuir a este objetivo.
Programa de Patrimonio para el Desarrollo.	Evaluación vinculada con la orientación estratégica II.6 del Plan Director, “mejorar la provisión de los bienes públicos globales y regionales”, que plantea la necesidad de abordar desde un enfoque intersectorial la gestión sostenible del patrimonio cultural.
Nota: el Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014 (revisado) incluye también una actividad de sistematización de los Programas Indígena y Afrodescendientes, que no es analizada pues no se trata de una evaluación en sentido estricto.	
Evaluaciones de ámbitos o sectores	
Aplicación del enfoque basado en derechos humanos.	Evaluación vinculada con la orientación estratégica II.1 del Plan Director, “consolidar procesos democráticos y el estado de derecho”, que incluye el apoyo a la reforma judicial, el fortalecimiento de los sistemas de protección de derechos humanos y los esfuerzos para la construcción de la paz. En general, la evaluación podría contribuir de manera transversal al conjunto de las orientaciones estratégicas de la Cooperación Española incluidas en el Plan Director, pues casi todas ellas son concebidas como derechos humanos fundamentales.

Evaluaciones centralizadas 2013-2014	Vinculación con el IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016)
Actuaciones promovidas entre AECID y el Instituto de la Mujer (género).	Evaluación vinculada con la orientación estratégica II.5, “promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género”. El Plan Director señala el objetivo de consolidar el enfoque de género como seña de identidad de la Cooperación Española, en línea con la Estrategia de Género en Desarrollo (publicada en 2007), el Plan de Acción de Mujeres y Construcción de Paz y el Plan de Actuación de Género de la AECID (que sería el objeto central de esta evaluación). Los hallazgos de la evaluación podrían también contribuir a otras orientaciones estratégicas por el carácter transversal del tema.
Promoción de la equidad de género y prevención de la violencia contra las mujeres en Túnez.	Dentro de las prioridades establecidas en la orientación estratégica sobre equidad de género, el Plan Director pone énfasis en la necesidad de establecer líneas específicas para paliar todas las formas de violencia y discriminación contra mujeres y niñas. Túnez no es uno de los 23 países definidos como prioridad en el Plan Director.
Apoyo de la Cooperación Española a los países socios en materia de fiscalidad.	Evaluación relacionada con la orientación estratégica II.1, “consolidar procesos democráticos y el estado de derecho”, especialmente en el objetivo de fortalecer la estructura y los sistemas de gestión del sector público en temas fiscales y presupuestarios, por su impacto sobre la inclusión y la cohesión social.
Fortalecimiento institucional del Gobierno de la Provincia de Cabo Delgado, Mozambique.	No hay suficiente información sobre esta evaluación para valorar su vinculación con el Plan Director. Mozambique es país prioritario.
Estrategia de apoyo a Agencias Regionales de Desarrollo, Senegal	Evaluación vinculada con la orientación estratégica II.3, “promover oportunidades económicas para los más pobres”, especialmente la línea de trabajo sobre promoción del desarrollo rural y territorial. Senegal es país prioritario.
Trabajo de AECID con la sociedad civil de Marruecos.	Aunque la información sobre esta evaluación es escasa, es posible suponer que sus conclusiones podrían vincularse con la orientación estratégica II.1, “consolidar procesos democráticos y el estado de derecho”, en su objetivo de impulsar la calidad de la democracia a través del apoyo a la organización de la sociedad civil y la mejora de la participación ciudadana. Marruecos es país prioritario.
Proyectos piloto de cooperación empresarial en Etiopía.	Aunque la información sobre esta evaluación es escasa, podría estar vinculada con el elemento III.6 del perfil renovado de la Cooperación Española, “apostaremos por construir relaciones más estratégicas dentro del sistema”, especialmente en lo referido a la incorporación del sector empresarial para promover la generación de riqueza, el empleo y la producción de bienes y servicios esenciales para la vida y el desarrollo. También puede estar vinculada con la orientación estratégica II.3, “promover oportunidades económicas para los más pobres”, especialmente por el apoyo al tejido económico empresarial local. Etiopía es país prioritario.

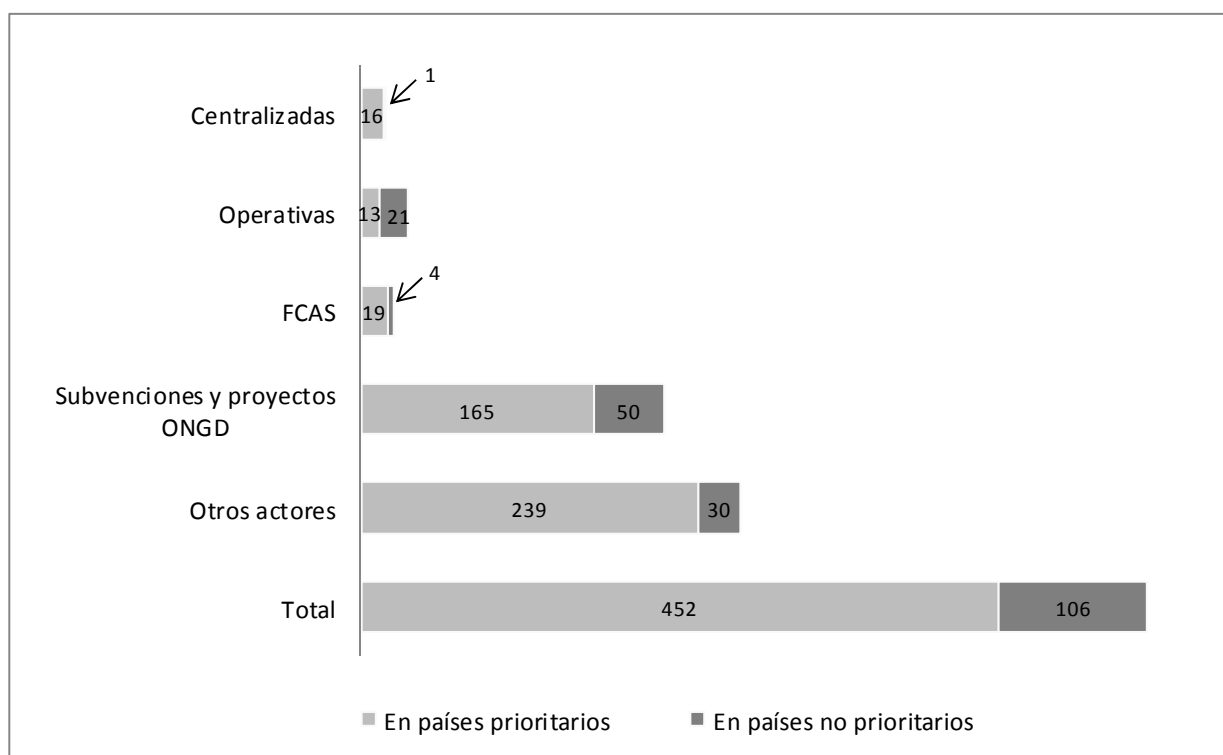
Evaluaciones centralizadas 2013-2014	Vinculación con el IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016)
Apoyo a los Centros Técnicos Industriales en Marruecos.	No hay suficiente información sobre esta evaluación para valorar su vinculación con el Plan Director. Marruecos es país prioritario.
Pertinencia e impacto de intervenciones con enfoque de resiliencia en Etiopía.	Evaluaciones relacionadas con la orientación estratégica II.2, “reducir las desigualdades y la vulnerabilidad a la pobreza extrema y a las crisis”, que incluye como elementos centrales la gestión para la reducción de riesgos de desastres y el enfoque de resiliencia. Los tres países son prioritarios.
Contribución de AECID a la resiliencia en contexto de crisis alimentaria, Níger.	
Sistema de prevención y gestión de desastres en Albay, Filipinas.	
Evaluaciones de modalidades o instrumentos	
Fondo de concesión de microcréditos en Colombia.	En el marco de la línea de actuación IV.4, “impulsaremos un uso más estratégico de modalidades e instrumentos para mejorar el impacto de nuestra ayuda”, el Plan Director señala la integración plena de la cooperación reembolsable, aludiendo a la aprobación del FONPRODE en 2010. El Fondo de Concesión de Microcréditos fue incorporado a este Fondo. Colombia es país prioritario.
Apoyo presupuestario a Marruecos.	Vinculada con la línea de actuación IV.4, “impulsaremos un uso más estratégico de modalidades e instrumentos para mejorar el impacto de nuestra ayuda”. El Plan establece una apuesta por ampliar el uso de la ayuda programática, más allá del apoyo presupuestario. El documento señala que “es importante realizar evaluaciones sobre los resultados de desarrollo de la ayuda programática, para lo cual es necesario asociarse con otros donante; en esta línea, está previsto implementar evaluaciones conjuntas durante la vigencia de este Plan Director, utilizando la nueva metodología del CAD” (MAEC, 2012a, pág. 102). Marruecos es país prioritario.
Gestión y desarrollo de las personas del sector público en Paraguay (Fondo Mixto Chile – España, cooperación triangular).	Vinculada con la línea de actuación IV.4, “impulsaremos un uso más estratégico de modalidades e instrumentos para mejorar el impacto de nuestra ayuda”. Con este fin, el Plan Director afirma el propósito de trabajar más estrechamente con otros donantes y con países cooperantes del sur, estableciendo orientaciones para reforzar y asegurar la eficacia de la cooperación sur-sur y la cooperación triangular, así como de aportar el conocimiento de España a la reflexión internacional en la materia (mayor participación en foros iberoamericanos e internacionales), en el marco de la discusión sobre la eficacia del desarrollo derivada del Foro de Alto Nivel de Busan. Paraguay es país prioritario.

Evaluaciones centralizadas 2013-2014	Vinculación con el IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016)
Evaluación intermedia del FCAS.	El FCAS no es mencionado de manera explícita en el Plan Director. Sin embargo, el acceso a “servicios sostenibles de agua y saneamiento indispensables para la habitabilidad básica, con atención a grupos vulnerables, como la infancia, y a la mejora de los hábitos higiénicos y promoviendo el acceso de las mujeres al uso y gestión del agua” (MAEC, 2012a, pág. 47) es uno de los objetivos en la orientación estratégica II.4. “fomentar sistemas de cohesión social, enfatizando los servicios sociales básicos”.
Alianza público – privada para el desarrollo (APPD) en Acobamba, Perú.	Relacionadas con el elemento del perfil renovado de la Cooperación Española III.6, “apostaremos por construir relaciones más estratégicas dentro del sistema”, que incluye la necesidad de reforzar la colaboración con actores no tradicionales, entre ellos el sector empresarial. Perú y Colombia son países prioritarios.
Programa “España y sus Regiones Intercambian Conocimientos con Antioquía” (APPD).	
Evaluaciones de organismos multilaterales	
Programas conjuntos sobre igualdad de género en la ONU.	Relacionada con la orientación estratégica II.5, “promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género” y con el elemento del perfil renovado III.5, “seremos más selectivos y eficaces en el ámbito multilateral”.
Fondo España – PNUD para el logro de los ODM (F-ODM).	Relacionada con el elemento del perfil renovado de la Cooperación Española III.5, “seremos más selectivos y eficaces en el ámbito multilateral”. El Plan Director no hace referencia, sin embargo, a la necesidad de evaluar esta iniciativa como base para el aprendizaje institucional y la nueva estrategia multilateral.
Ocho evaluaciones de organizaciones multilaterales en el marco de MOPAN.	Relacionadas con el elemento del perfil renovado de la Cooperación Española III.5, “seremos más selectivos y eficaces en el ámbito multilateral”.
Evaluaciones de organismos regionales	
Seis evaluaciones de fondos y programas con OPS, el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), CEPAL, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y la Organización de Estados Americanos (OEA).	Evaluaciones relacionadas con los elementos del perfil renovado de la Cooperación Española III.4, “articularemos mejor los programas regionales” y III.5, “seremos más selectivos y eficaces en el ámbito multilateral”. El acceso a medicamentos, objeto de la evaluación con la Organización Panamericana de la Salud (OPS) es además mencionado como uno de los objetivos en la orientación estratégica II.6, “mejorar la provisión de los bienes públicos globales y regionales.”

Fuente: elaboración propia.

El Plan Bienal 2013-2014 muestra que existe cierto alineamiento estratégico de las evaluaciones centralizadas, incluidas en la tabla 8, con las prioridades geográficas establecidas en el Plan Director. De las 17 evaluaciones centralizadas para las que se identifican los países, gestionadas por la SECIPI, solamente una corresponde a un país no prioritario (Túnez). Este no es el caso de las evaluaciones operativas, gestionadas por la AECID, ya que un 60% corresponde a intervenciones en países no prioritarios. Aunque este análisis es menos relevante en los casos del FCAS y el programa de subvenciones a ONGD, puesto que estos instrumentos se rigen por regulaciones propias, los datos muestran un 11% de evaluaciones en países no prioritarios en el primer caso y un 31% en el segundo. Finalmente, el 20% de las evaluaciones promovidas por otros actores corresponde a países no prioritarios. En total, una de cada cuatro evaluaciones incluidas en el Plan Bienal es realizada en un país no definido como prioritario en el Plan Director (diagrama 7).

Diagrama 7. Evaluaciones planificadas en 2013-14 por tipo y país



Nota: las evaluaciones en múltiples países son consideradas como “en países prioritarios” si uno de ellos corresponde a la lista de 23 incluida en el Plan Director.

Fuente: elaboración propia con base en MAEC, 2014a, págs. 17 a 19.

Esta falta de alineamiento entre las evaluaciones de la AECID y las prioridades geográficas del Plan Director tiene una explicación temporal, pues las intervenciones analizadas han comenzado en la mayor parte de los casos antes del periodo de vigencia del nuevo plan, siendo además su evaluación obligatoria (por ejemplo, en el caso de proyectos y convenios ejecutados por ONGD). Desde otro punto de vista, sin embargo, el dato de un 60% de evaluaciones operativas en países no prioritarios, iniciadas y gestionadas de manera directa por las OTC o los departamentos centrales de la AECID, demuestra también una falta de criterio estratégico, considerando que en algunos de estos países la Cooperación Española se encuentra en una fase de retirada que incluye el cierre de proyectos y oficinas. La utilidad de estas evaluaciones es, en cualquier caso, dudosa.

En conclusión, el Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014 demuestra avances en la selección estratégica, aunque la decisión —especialmente en lo que se refiere a las evaluaciones centralizadas— fue realizada con base en consultas *ad hoc*. Tal como señalaron algunas de las personas responsables de su elaboración, el plan es más bien *“un ejercicio de ordenación de las evaluaciones que ya estaban comprometidas o en marcha y de una primera previsión de evaluaciones más estratégicas”*, por lo que es necesario *“seguir reforzando su carácter estratégico, para lo cual habrá que revisar el proceso de consulta y la priorización de los objetos a evaluar y ajustar más los ritmos de las evaluaciones a los momentos de toma de decisiones”* (Ulla & Argilés, 2014, pág. 23 y 24). La inexistencia de un presupuesto específico para la evaluación puede representar, también, una limitación a los esfuerzos de planificación.

5.5. Gestión de las evaluaciones y control de calidad

“Una evaluación de calidad es creíble, válida, precisa, comprensible y útil. Estas características se refuerzan mutuamente. Las agencias de desarrollo deben verificar que la evaluación esté cumpliendo con sus propósitos y que tenga un impacto real en las políticas y las prácticas para mejorar los resultados de desarrollo. Esto implica controlar la calidad de los informes específicos y revisar periódicamente la función de evaluación en su totalidad para valorar su contribución a una cooperación para el desarrollo más eficaz” (OCDE, 2013b, pág. 43, traducción propia).

Los métodos de gestión y control de calidad de las evaluaciones pueden generar credibilidad, especialmente cuando son transparentes y rigurosos. La credibilidad incrementa la probabilidad de utilización. Por el contrario, si la evaluación es gestionada de manera opaca o si se emplean métodos que no generan confianza en los resultados, es muy probable que los usuarios tiendan a descartarla como un mecanismo útil para el aprendizaje o para alimentar procesos de toma de decisiones.

Las organizaciones promotoras de evaluaciones suelen desarrollar manuales de procedimiento que definen modalidades de gestión, desde la preparación de los términos de referencia hasta la difusión de los informes y otros resultados. También existen mecanismos para la convocatoria y selección de propuestas, la contratación de equipos y el control de calidad de los procesos y productos de la evaluación. Las organizaciones a cargo de la evaluación procuran, en general, que sus procedimientos sean transparentes, que faciliten la participación de los principales interesados y que aseguren la independencia en la gestión con respecto a quienes toman las decisiones de política y a quienes están directamente implicados en la ejecución de las intervenciones.

Tanto las organizaciones promotoras como las personas que realizan las evaluaciones basan su trabajo en principios éticos fundamentales, con la finalidad de que los intereses personales o institucionales no afecten el desarrollo de la investigación y sus resultados y para que se garantice el respeto hacia todos los participantes en la evaluación, incluyendo la confidencialidad cuando esto sea necesario y la sensibilidad hacia las distintas realidades culturales implícitas y explícitas en los procesos de desarrollo. Los estándares de calidad del CAD para evaluaciones del desarrollo (OCDE, 2010a) complementan los principios fundamentales establecidos por

este Comité en 1991: imparcialidad, independencia, credibilidad y utilidad. Los estándares son aplicables a todo el proceso de evaluación, desde su planificación hasta su utilización, pasando por la investigación, que debe ser sistemática, rigurosa, honesta y transparente. Monterde Díaz (2014) recomienda que estos estándares sean utilizados como principios orientadores e insumo para el desarrollo de capacidades en evaluación y no como un mecanismo de regulación normativa que anule la creatividad y la crítica.

Criterio de análisis 1: el sistema de cooperación cuenta con un marco explícito y reconocido para la gestión de evaluaciones orientado a asegurar su calidad y utilidad, que adhiere a los principios internacionales sobre el tema y permite márgenes de flexibilidad para que el diseño de la evaluación se ajuste a las necesidades de información de sus potenciales usuarios.

En el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, los marcos de trabajo para la gestión suelen estar reflejados en manuales o guías que incluyen definiciones conceptuales, reflexiones metodológicas y una descripción más o menos detallada de los procedimientos necesarios para la preparación, realización y difusión de las evaluaciones. En estos documentos se incluyen principios y estándares de calidad o se hace referencia a los establecidos por el CAD. Es frecuente también la presentación de modelos de términos de referencia, planes de trabajo o informes de evaluación indicando la posibilidad de adaptarlos a las realidades que enfrenta la evaluación.

La guía de evaluación preparada por la ACDI en el año 2004, todavía empleada por la cooperación de Canadá, establece normas éticas y principios generales que hacen referencia a las directrices de conducta de la Sociedad Canadiense de Evaluación: rigor en la aplicación de métodos de investigación, competencia técnica, integridad, respeto y responsabilidad. También define las características de una “buena evaluación”: satisfacción de las expectativas, valor agregado, calidad de los resultados y relación coste-beneficio. La guía estimula la realización de evaluaciones participativas y expresa el compromiso con la integración de la igualdad de género en todas las evaluaciones. Para la calidad, se establece la necesidad de “*imparcialidad y*

objetividad mediante el respeto constante de los principios de independencia, neutralidad, transparencia y justicia en todas las etapas” (ACDI, 2004, pág. 20).

En este documento de la ACDI se establecen procedimientos para la preparación de términos de referencia, selección del equipo de evaluación, elaboración del plan de trabajo y de los informes. También se ofrecen indicaciones sobre distintos enfoques y estrategias posibles para la recopilación y análisis de la información. Con la finalidad de facilitar la gestión, la guía incluye modelos de términos de referencia, planes de trabajo de evaluación e incluso un resumen de informe ficticio. El documento indica, sin embargo, la importancia de mantener niveles de flexibilidad y capacidad de adaptación en la preparación de estos documentos, para no limitar la innovación y la creatividad, especialmente durante el desarrollo de la evaluación.¹²²

El manual de evaluación de la cooperación de Suecia (Molund & Schill, 2004) es similar al canadiense en cuanto a sus contenidos. Destaca la importancia de implicar a los actores interesados desde el comienzo del proceso, especialmente los asociados en los países receptores, los grupos meta, así como las organizaciones que proporcionan apoyo técnico y financiero a la intervención. La decisión de a quién consultar, sin embargo, debe ser tomada por quienes gestionan la evaluación pues la participación encarece y alarga el proceso. El manual indica que los términos de referencia deben ser lo suficientemente flexibles para considerar la contingencia de que no todas las preguntas de evaluación puedan ser respondidas (Molund & Schill, 2004, pág. 77).

El documento de lineamientos de evaluación de la cooperación de Dinamarca incluye también principios fundamentales alineados con los criterios de calidad del CAD, añadiendo a la ecuación los elementos centrales de la Declaración de París. Estos son: proceso de evaluación libre y abierto (independencia y transparencia); ética de la evaluación (imparcialidad, integridad, honestidad); códigos de conducta

¹²² “El plan de trabajo de la evaluación constituye la fórmula para satisfacer las expectativas de la dirección de la ACDI. Ofrece el recorrido a seguir para responder a las preguntas de la evaluación y debe ser respetado y observado para que la evaluación tenga éxito. No obstante, las realidades del trabajo sobre el terreno a menudo incorporan elementos que pueden hacer fracasar los mejores planes. Mantener una actitud flexible, creativa e innovadora para superar esas dificultades le ayudará a mantener el buen rumbo de la evaluación. Durante la misión sobre el terreno pueden surgir nuevas ideas que podrían contribuir a hacer sus resultados más convincentes. No debe desaprovechar esas oportunidades” (ACDI, 2004, pág. 59).

(responsabilidad, relacionamiento); cobertura y rendición de cuentas (todo es potencialmente evaluable); asociaciones y responsabilidad mutua (fomento de la participación); coordinación y alineamiento (reducción de costes de transacción, consideración de planes locales de evaluación); desarrollo de capacidades (en términos de evaluación) y calidad, como una responsabilidad del equipo y de la organización durante todo el proceso (DANIDA, 2012, pág. 9). La guía incluye anexos específicos con el código de conducta y los principios y procedimientos para el control de calidad de procesos y resultados de la evaluación.

El manual de DANIDA aborda también las fases típicas del proceso de evaluación, aunque es menos prescriptivo que los documentos de ACDI y SIDA pues no incluye modelos sino una descripción de los contenidos mínimos de términos de referencia, planes iniciales de trabajo de la evaluación e informes finales.

Para la gestión de evaluaciones en España se aplica el manual elaborado en el año 2007 que define cuatro principios fundamentales para la evaluación de la Cooperación Española: participación, aprendizaje, utilidad y transparencia (MAEC, 2007a). La aplicación de estos cuatro principios influye, de acuerdo con esta guía, en la calidad de la evaluación. La participación garantiza que todos los actores implicados tengan la posibilidad de valorar las intervenciones de cooperación que los afectan. El aprendizaje y la incorporación de las lecciones de la experiencia es la finalidad principal de la evaluación, para lo cual es preciso asegurar la utilidad de estos ejercicios para administradores, planificadores y para quienes toman decisiones. La evaluación debe asegurar, finalmente, la transparencia, con el objetivo de rendición de cuentas y respondiendo a las necesidades de información. Estos principios están en línea con los presentados por el CAD y asumidos por el conjunto de los donantes internacionales.

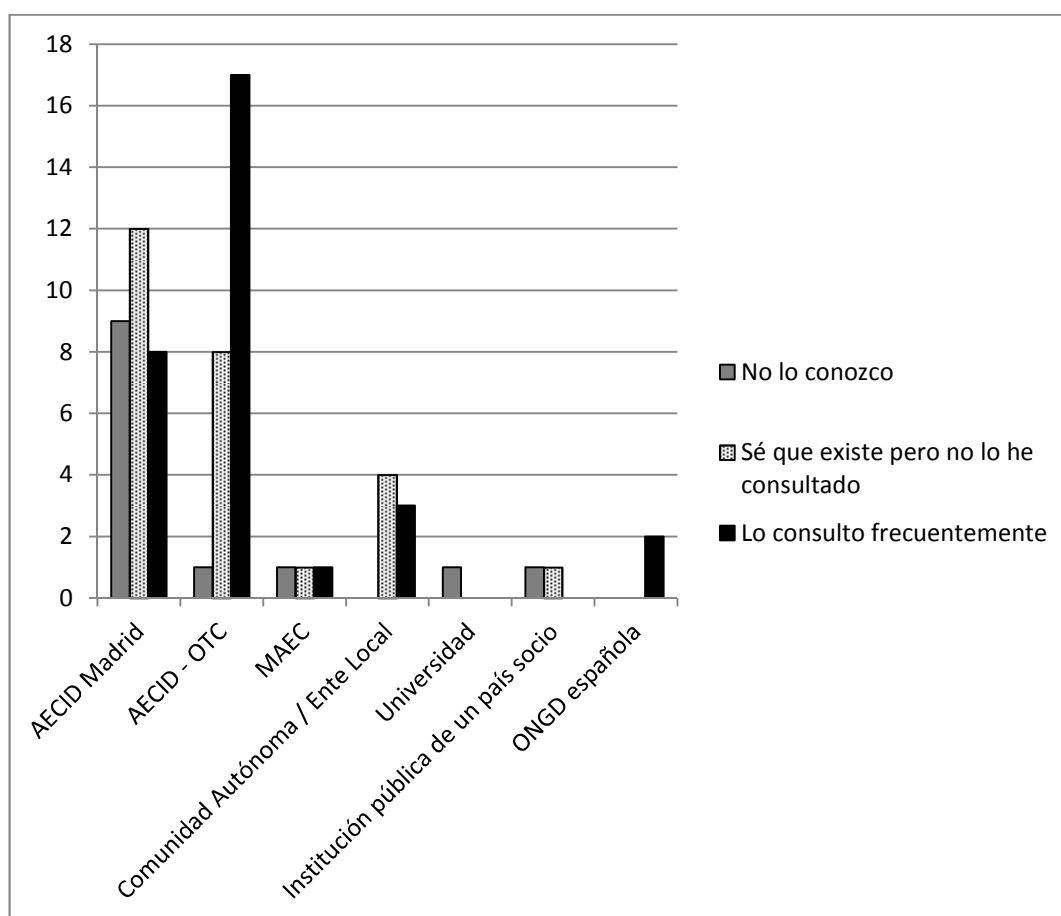
El manual de gestión presenta un itinerario de tres fases para la realización de una evaluación —diseño, desarrollo y comunicación / incorporación de lecciones— como un esquema general y flexible que puede ser adaptado, dependiendo de necesidades especiales, el contexto y la intervención a evaluar. En la identificación de los criterios de evaluación y las preguntas clave, basados en las definiciones del CAD y enriquecidos por la Declaración de París, el manual deja abierta la posibilidad de incorporar cuestiones específicas no consideradas en el texto. Se recomienda realizar

un proceso de consulta con los actores clave a través de una ficha específica o mediante un taller para determinar los objetivos y preguntas de evaluación, dejando también un margen para que el propio equipo evaluador pueda identificar, durante el desarrollo del ejercicio, aquéllas necesidades de información no detectadas en la fase de diseño del proceso.

En el momento de desarrollo de la evaluación la guía insiste en el fomento de la participación y en la realización de un control de calidad concomitante tanto del proceso como de los productos. Para la comunicación, el documento presenta productos posibles adicionales al informe, considerando los distintos usuarios potenciales, desde los decisores políticos a la sociedad en general. Para ello, se sugiere la preparación de una estrategia o plan de comunicación para cada evaluación. Finalmente, la guía recomienda incorporar lecciones de la experiencia a través de planes de mejora basados en las recomendaciones de la evaluación. El documento concluye con dos anexos: el primero con criterios para valorar la calidad de los informes y el segundo con un modelo de términos de referencia.

En la revisión de procesos de evaluación realizada como parte de la investigación se observó una alta adhesión a los principios y definiciones propuestos por el Ministerio, primero a través de los documentos de metodología (MAE, 1998; MAE, 2001) y después a través de la guía descrita en los párrafos precedentes (MAEC, 2007a). En ocasiones se utilizan los manuales a modo de plantilla, especialmente en lo que respecta a las preguntas de evaluación.¹²³ Es evidente que los lineamientos “oficiales” han impregnado las evaluaciones centralizadas, gestionadas directamente desde la división de evaluación del Ministerio, pero también son visibles en la mayor parte de las evaluaciones operativas promovidas por la AECID. El manual es bien conocido y frecuentemente consultado en las OTC de la Agencia, pero no así por los potenciales usuarios de evaluaciones que trabajan en su sede de Madrid (diagrama 8).

¹²³ El análisis sobre términos de referencia y preguntas de evaluación en la sección 6.2 de esta memoria confirma que las referencias de los manuales son muchas veces adoptadas de forma dogmática.

Diagrama 8. Conocimiento del Manual de Gestión de Evaluaciones de 2007

Fuente: encuesta de usuarios, cruce de las preguntas 4 y 8.

La situación de desconocimiento o sub-utilización del manual de gestión entre usuarios potenciales de las evaluaciones podría no ser preocupante, considerando que estas personas no tienen necesariamente la responsabilidad de administrar este tipo de ejercicios. Por el contrario, si quienes deben gestionar evaluaciones desconocen o no utilizan las herramientas disponibles, el proceso y los productos de la evaluación seguramente serán menos rigurosos, con probables impactos negativos en su utilización posterior.

Analizando la pregunta 7 de la encuesta a usuarios es posible observar que hay una alta correlación entre la consulta frecuente del manual y la gestión de evaluaciones (tabla 9). No deja de ser preocupante, sin embargo, que de las 32 personas que han encargado, diseñado o gestionado alguna evaluación en varias ocasiones, 8 (el 25%) declare desconocer el manual de referencia o no haberlo consultado. La proporción es mayor entre quienes han promovido una evaluación en

sólo una ocasión (8 de 11, el 73%). De estas personas, 5 y 4 respectivamente trabajan en la AECID.

Tabla 9. Conocimiento del manual de 2007 entre gestores de evaluaciones

¿Conoce el manual de gestión del año 2007? Ha encargado, diseñado o gestionado alguna evaluación...		No lo conozco	Sé que existe pero no lo he consultado	Lo consulto frecuentemente	Total
...en varias ocasiones	En total	2	6	24	32
	En la AECID	1	4	18	23
...solamente una vez	En total	1	7	3	11
	En la AECID	0	4	3	7
...nunca	En total	10	13	4	27
	En la AECID	9	12	4	25

Fuente: encuesta de usuarios, cruce de las preguntas 4, 7 y 8.

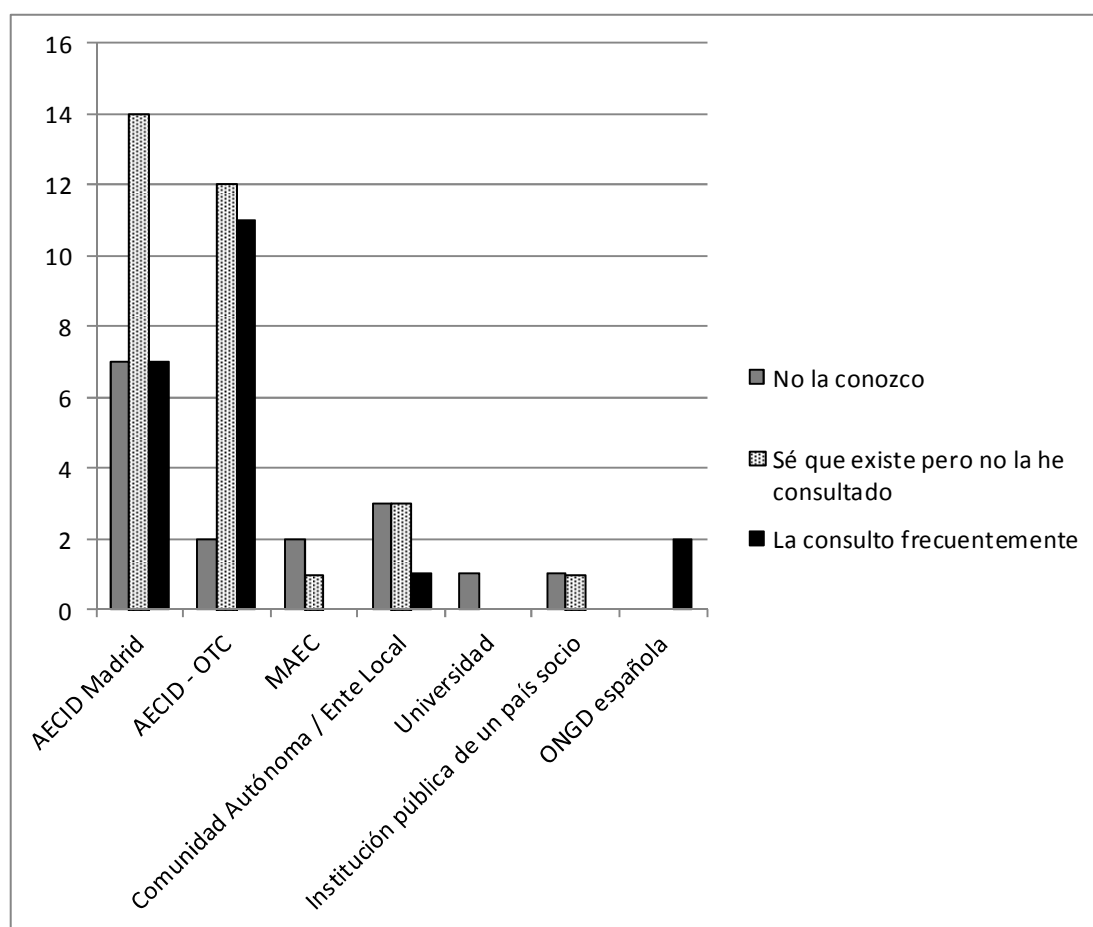
Los responsables de la DEGCO son conscientes de la existencia de problemas de calidad en la gestión de evaluaciones operativas y de su insuficiente capacidad, en términos de recursos humanos y de tiempo, para realizar controles sistemáticos. Por esta razón, la Dirección elaboró en febrero de 2015 un instructivo y una plantilla con un índice comentado para la elaboración de términos de referencia, con la finalidad principal de asegurar ciertos niveles de homogeneidad que faciliten, posteriormente, la realización de meta-evaluaciones o ejercicios de síntesis. Las instrucciones ponen énfasis en la orientación de los TdR hacia la utilidad prevista a partir de una reflexión profunda sobre el propósito de la evaluación, considerando que existen otras herramientas para satisfacer ciertas necesidades de información (sistematizaciones, consultorías especializadas, auditorías o diagnósticos). En la definición de por qué se realiza la evaluación, el documento insiste en la importancia de indicar los factores del contexto que puedan añadir valor al proceso, incluyendo cambios previstos en la planificación o los componentes de la intervención.

En el momento de realizar esta investigación no es posible determinar los efectos de este esfuerzo que, como se observa en el análisis del proceso de diseño de evaluaciones en la Cooperación Española (sección 6.2), es especialmente necesario para mejorar la calidad y orientación al uso de los TdR de evaluaciones operativas gestionadas por la AECID.

La AECID también cuenta con una guía para evaluaciones de convenios, proyectos y acciones de cooperación al desarrollo, como parte de las normas de

gestión de convenios y proyectos de ONGD, actualizada en marzo de 2012 (AECID, 2012a). Preparada por el Departamento de ONGD de la Agencia y la DEGCO, su objetivo es facilitar a las organizaciones adjudicatarias la gestión de las evaluaciones y no presenta contradicciones conceptuales o de procedimiento con el manual del año 2007. Aunque esta guía es marginalmente más conocida entre los usuarios potenciales de evaluaciones en la propia Agencia que el manual de gestión, parece igualmente ser poco consultada, tanto en Madrid como en los países socios (diagrama 9).

Diagrama 9. Conocimiento de la Guía de Evaluaciones de ONGD de 2012



Fuente: encuesta de usuarios, cruce de las preguntas 4 y 8.

El documento de la AECID incluye recomendaciones específicas para realizar una gestión de evaluaciones orientada a su utilización como la conveniencia de elaboración de un plan de mejora, que debe ser presentado a la Comisión de Seguimiento de cada convenio (integrada por la ONGD y la AECID) dos meses después de finalizada la evaluación. También se menciona la necesidad de establecer comités de seguimiento para cada evaluación con los actores más relevantes, incluyendo a la

OTC en el país o países meta; especificar el uso pretendido en los TdR, que en el caso de las evaluaciones intermedias de convenios deberá ser la mejora de la intervención; consultar a las partes interesadas en el momento de definir las necesidades de información e incluir la posibilidad de que los actores formulen observaciones al borrador del informe para incrementar la apropiación de los resultados. La guía presenta un modelo de términos de referencia que puede ser utilizado con cierta *“flexibilidad en relación a la extensión o contenidos de cada apartado. Incluso, en las ocasiones en las que sea necesario, podrían añadirse nuevos apartados o cambiar el orden de los mismos”* (AECID, 2012a, pág. 16).

En suma, el manual para la gestión de evaluaciones de la Cooperación Española de 2007, la guía de la AECID de 2012 y el modelo de TdR de 2015 son herramientas útiles para gestores de evaluaciones, que definen con claridad el marco de trabajo y los principios a seguir, ofreciendo además un margen de flexibilidad adecuado. Sus contenidos son suficientes para que los distintos actores del sistema de la Cooperación Española con responsabilidad en la gestión y ejecución de evaluaciones encuentren referencias de orientación durante todo el proceso, tanto en el momento de preparación de la evaluación como durante su ejecución e incluso con posterioridad. Estas herramientas de gestión son, sin embargo, poco consultadas, especialmente en la AECID Madrid. Existen incluso casos de promotores de evaluación que desconocen o no utilizan los recursos disponibles, por lo que parecería necesario realizar un proceso de re-inducción, sensibilización o capacitación para los gestores y usuarios potenciales de evaluaciones en la Cooperación Española.

Criterio de análisis 2: se establecen mecanismos para la participación de los principales promotores y usuarios potenciales de la evaluación durante todo el proceso con la finalidad de promover la utilización, con atención especial a las instituciones relevantes de los países socios.

La participación en el proceso de evaluación de potenciales usuarios es un elemento importante para aumentar las probabilidades de utilización de los resultados y una modalidad de uso en sí misma (Patton, 1997). En el proceso, los participantes aprenden sobre el objeto de la evaluación y cómo cuestionarlo, salen de su rutina para observar con otros ojos la realidad sobre la que trabajan, construyen relaciones y

desarrollan un sentimiento de apropiación y valoración positiva del trabajo realizado, lo que incrementa los niveles de compromiso con la organización y con el programa (Forss, Rebien, & Carlsson, 2002). Por estas razones, el principio de promover activamente la participación durante el proceso de evaluación, desde la definición del objeto y las preguntas —recogidas en los términos de referencia— hasta su conclusión, es adoptado en las guías y procedimientos de la mayor parte de las organizaciones dedicadas a la cooperación internacional.¹²⁴

Los casos de las cooperaciones danesa y sueca son dos ejemplos concretos sobre la manera en que se promueve y se concreta la participación en el proceso evaluativo.

DANIDA promueve la participación de las partes interesadas y los usuarios de la evaluación: el primer grupo corresponde a los actores que tienen algún interés en la intervención evaluada pero no necesariamente un papel formal en el proceso evaluativo; los usuarios son aquéllos con una relación directa con el objeto evaluado (decisores, gestores, personal y agencias en Dinamarca o en el terreno). El propósito de la participación es *“promover el aprendizaje, la apropiación y la aplicación de resultados y ‘lecciones aprendidas’ en actividades futuras”* (DANIDA, 2012, pág. 12, traducción propia).

Este principio se materializa en la práctica de distintas formas. Para la elaboración del plan bienal de evaluaciones, responsabilidad de la unidad de evaluación en DANIDA, se lleva a cabo una serie de consultas internas y externas para

¹²⁴ No hay que confundir el concepto de participación empleado en las evaluaciones típicas promovidas por las agencias bilaterales y multilaterales de cooperación internacional con la “evaluación participativa” en sentido estricto. En el primer caso se trata de una participación limitada a la definición de preguntas y a la revisión de las respuestas. Durante la investigación, las partes interesadas participan proporcionando información y datos para el análisis. Las evaluaciones participativas *strictu sensu*, impulsadas por algunas organizaciones de cooperación para intervenciones concretas, tienen múltiples diferencias con la evaluación convencional. En primer lugar, su objetivo no es proporcionar información para dar respuesta a preguntas puntuales de la agencia financiadora y de las principales partes interesadas, sino empoderar a los participantes para analizar la realidad y emprender acciones correctivas sobre las intervenciones que ellos mismos ejecutan. En las evaluaciones participativas, las personas “externas” actúan como facilitadoras de un proceso grupal, interno, de revisión, mientras que en las convencionales los evaluadores actúan como especialistas. La recolección y el análisis de la información en las evaluaciones participativas son procesos comunitarios y los juicios de valor se basan en estándares auto-definidos, mientras que en las convencionales se busca una mirada externa y un juicio experto. La retroalimentación de información en las evaluaciones participativas es inmediata, mientras que en los análisis convencionales es un proceso mediado por la preparación de informes (Guijt & Gaventa, 1998).

recoger propuestas, implicando al Directorio de la agencia, administradores y funcionarios, miembros de otros ministerios y personal de las embajadas. DANIDA solicita a las embajadas que realicen además consultas con las contrapartes nacionales en los países socios. Las primeras ideas son presentadas en una audiencia pública, presencial o virtual.

La gestión de cada evaluación en esta agencia requiere la designación de un grupo de administración del proceso y de un grupo de referencia, con funciones de asesoramiento técnico. Los responsables de administración están a cargo de convocar a las partes implicadas y los usuarios a participar en distintos momentos de la evaluación. En la fase inicial, las partes interesadas clave pueden ser consultadas para aportar preguntas concretas y definir necesidades de información que hagan más operativos los términos de referencia. El grupo de referencia, constituido por especialistas técnicos, representantes de las embajadas y los departamentos técnicos relevantes en Copenhague y miembros de las instituciones contraparte en el país socio, comenta los términos de referencia y el informe borrador, participando además en las actividades de información realizadas durante la ejecución de la evaluación (talleres, seminarios o discusiones puntuales). El informe borrador también es revisado por otras partes interesadas, con la finalidad de verificar la exactitud de la información fáctica y la pertinencia de las respuestas proporcionadas en relación con las preguntas.

En la cooperación sueca, la participación de las partes interesadas en el proceso de evaluación es un fin en sí mismo, además de un medio para mejorar la calidad, apropiación y utilidad de estos ejercicios: *“la justificación pragmática de la participación es que la calidad de las evaluaciones tiende a mejorar cuando los socios en la relación de cooperación y otros grupos interesados están implicados de manera activa en el proceso de evaluación. Entre los beneficios de la participación están la mayor precisión y profundidad de la información, el incremento de la credibilidad y aceptación de los hallazgos y la mejor correspondencia con las preocupaciones prácticas de los actores implicados”* (Molund & Schill, 2004, pág. 57, traducción propia).

SIDA implica a los principales socios y a usuarios potenciales en la definición del propósito de la evaluación mediante tantas rondas de consulta como sean necesarias,

especialmente en las evaluaciones conjuntas. En este proceso se deciden también los tiempos de la evaluación para que sus resultados puedan ser utilizados. Estas consultas son lideradas por la unidad de evaluación, aunque en casos específicos puede establecerse un grupo de dirección de la evaluación, sobre todo cuando se revisan iniciativas complejas que involucran a múltiples actores.

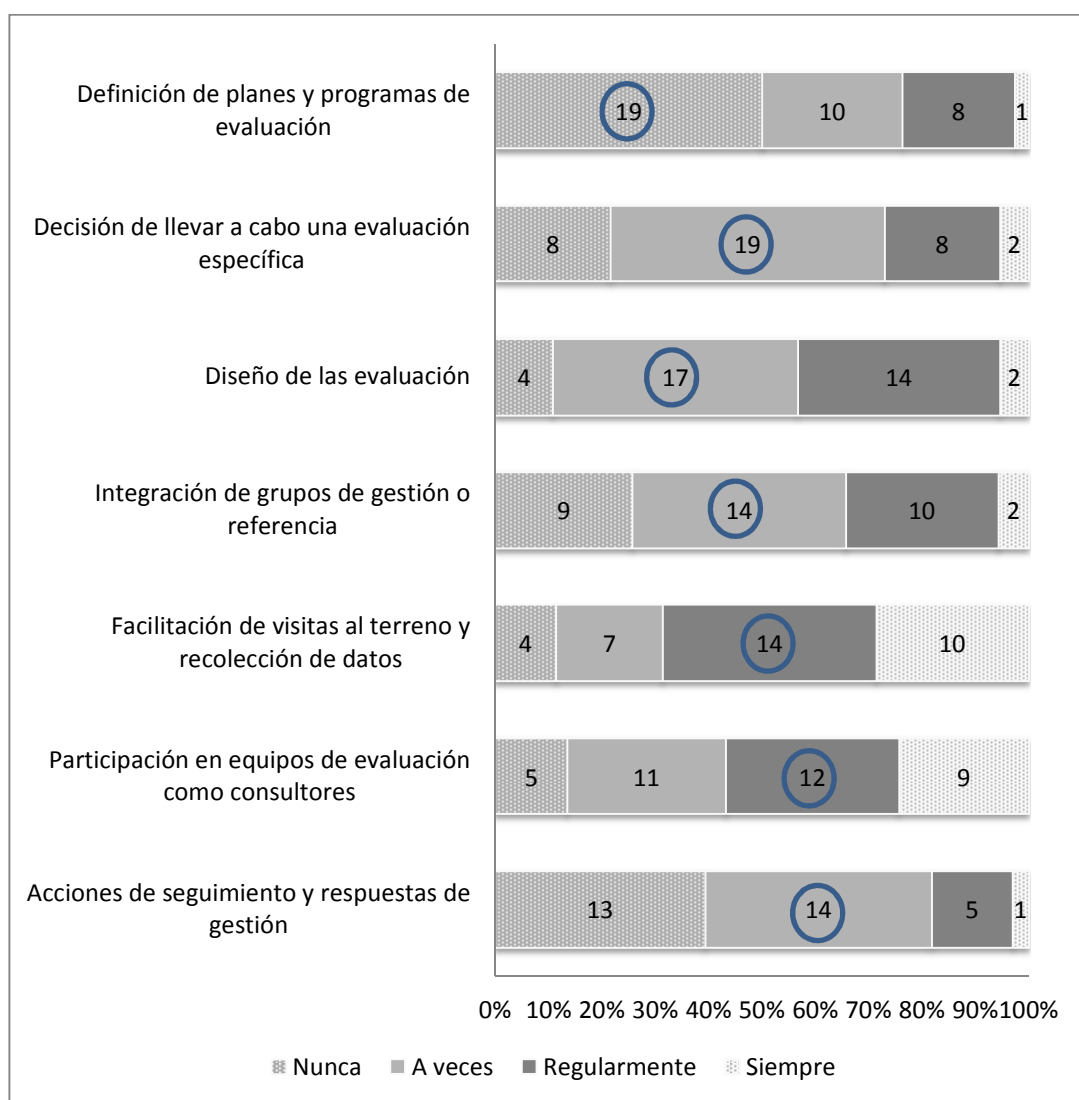
El manual de evaluaciones de la cooperación sueca establece mecanismos de consulta para definir las preguntas de evaluación y revisar los términos de referencia. También sugiere impulsar la participación durante la investigación, tanto para conseguir información como para validarla (a través de entrevistas individuales o en talleres con múltiples partes interesadas). Es esencial, finalmente, la revisión del informe borrador pues *“es importante que el enfoque participativo no se pierda una vez finalizada la fase de investigación. Las personas que contribuyen a una evaluación en la cual tienen interés desean, naturalmente, asegurarse de no haber sido malinterpretadas. Por razones prácticas es a menudo imposible consultar con todos los participantes en un estudio pero los representantes de quienes se pretende utilicen la evaluación deben tener la oportunidad de comentarlo antes de su finalización. Solicitar a las partes interesadas que revisen el informe borrador no es sólo un requisito moral, también asegura que la evaluación sea tan útil como sea posible”* (Molund & Schill, 2004, pág. 87, traducción propia).

La experiencia internacional para fomentar la participación en evaluaciones convencionales puede ser resumida en: 1) el establecimiento de canales de comunicación a lo largo de todo el ciclo, desde su concepción inicial hasta la preparación del informe; y 2) la conformación de un mecanismo de gestión conformado por representantes de la organización promotora y de las principales partes interesadas, que sirve para la administración del proceso y como caja de resonancia para los resultados de la evaluación.

Una cuestión no del todo resuelta en la gestión de evaluaciones de la cooperación internacional es la participación de las instituciones de los países socios en el proceso de evaluación. El estudio sobre sistemas de evaluación en países y organizaciones internacionales desarrollado por la OCDE en 2009 mostró resultados desiguales dependiendo del momento del proceso. Por ejemplo, las partes interesadas

de los países socios no participan en absoluto en la elaboración de planes de evaluación en más de la mitad de los sistemas analizados, mientras que participan regularmente o siempre para facilitar las visitas de terreno y la recolección de datos en siete de cada diez casos. La participación de los países socios en el seguimiento a las evaluaciones y en las respuestas de gestión es también muy limitada, mientras que es frecuente que formen parte de los equipos de evaluación como consultores (diagrama 10). En general, los países socios participan más en la fase de ejecución de las evaluaciones y menos en las etapas de preparación y seguimiento.

Diagrama 10. Participación de países socios en el proceso de evaluación



Nota: distinto número de respuestas para cada categoría; el círculo destaca la respuesta con mayor frecuencia para cada categoría.

Fuente: elaboración propia con base en OCDE (2010b, pág. 44).

La experiencia internacional también demuestra que hay dos factores a considerar en el momento de decidir la extensión (quién) y profundidad (cuándo y cómo) de la participación de los actores interesados y los potenciales usuarios: el coste y la independencia.

En primer lugar, la participación demanda tiempo y exige la inversión de recursos, por ejemplo para la organización de reuniones de consulta o talleres de discusión de conclusiones preliminares que implican a personas de distintos países, así como para la traducción de informes o presentaciones. Aunque las tecnologías de la información han reducido los costes de la participación, el tema sigue siendo relevante, muy especialmente para evaluaciones en áreas remotas y mal comunicadas.

En segundo lugar, la participación no debe afectar la independencia. Tal como señala el manual de evaluación de la cooperación sueca, *“las evaluaciones independientes están basadas en una línea de demarcación clara y categórica entre aquéllos que realizan la evaluaciones y quienes son su objeto. Si las partes interesadas interfieren con los métodos de trabajo de los evaluadores o buscan prescribir la manera en que los hallazgos deben ser interpretados, la independencia de la evaluación es puesta en riesgo”* (Molund & Schill, 2004, pág. 18, traducción propia). Aunque este criterio general es menos relevante para las autoevaluaciones, mantener los niveles más altos posibles de objetividad en el análisis contribuye a la utilidad de la evaluación.

La consideración de estas precauciones implica que no hay reglas absolutas para el fomento de la participación en el proceso de evaluación, por lo que la organización promotora debe establecer la mejor estrategia posible en cada caso, considerando el objeto de la evaluación y a partir de un mapeo de las organizaciones implicadas potencialmente interesadas en sus resultados.

La estrategia principal de la Cooperación Española para fomentar la participación de partes interesadas y usuarios principales ha sido, en los últimos años, el establecimiento de comités de seguimiento y comités de gestión, especialmente en las evaluaciones centralizadas gestionadas por la DEGCO y en las evaluaciones de subvenciones y proyectos de ONGD supervisadas por la AECID. Este tipo de estructuras es también relativamente frecuente en las evaluaciones operativas gestionadas por las OTC de la AECID y por sus departamentos en Madrid. En algunos casos, como la

evaluación de la Cooperación Española con México (2008) se establecieron dos comités de seguimiento, uno en Madrid integrado por representantes de la AGE, la AECID, entidades de la cooperación descentralizada y de la sociedad civil y otro en México, en el que participaron miembros de la OTC, la Secretaría de Relaciones Exteriores y otras contrapartes del país.

Los comités de gestión suelen estar conformados por representantes de los promotores principales de la evaluación en España, sobre todo el MAEC, la AECID y más recientemente la FIIAPP. Su papel central es asegurar que se siguen procedimientos adecuados de contratación y seguimiento de las consultorías. Los comités de seguimiento son más amplios, incluyendo a representantes de las principales organizaciones contraparte. Su papel es más técnico, referido a la revisión de documentos principales (términos de referencia, informes preliminares) y la definición de cuestiones relativas con los métodos de evaluación. La evaluación de la Cooperación Española con Marruecos de 2007 incluye una descripción de estas funciones: *“resulta indispensable resaltar el papel del Comité de Seguimiento y el carácter participativo del presente ejercicio de evaluación. Así, las aportaciones de los miembros de dicho Comité, en particular, en el seno de las reuniones del Comité en las que se presentaron y debatieron el Informe Preliminar y el Borrador del Informe Final de la Evaluación y donde se aprobó la selección de los casos de estudios objeto de evaluación en los sectores clave, han sido fundamentales para el desarrollo efectivo y riguroso de un análisis pormenorizado de la Cooperación Española con Marruecos y de los proyectos.”*¹²⁵

El informe final de la evaluación de la implementación de la Declaración de París por parte de la Cooperación Española aporta información sobre el funcionamiento del comité de gestión: *“La gestión de la evaluación en el ámbito nacional se ha llevado de forma conjunta entre la División de evaluación de la DGPOLDE y la Unidad de Programación y Calidad de la AECID (...), constituyéndose un Comité de gestión formado por ambas unidades y con la participación de miembros del Grupo de eficacia de la ayuda de la DGPOLDE. La figura de la coordinación de la*

¹²⁵ Informe final de la “Evaluación de la Cooperación Española en Marruecos”, 2007, pág. 5; referido con el número 22 en el listado de evaluaciones revisadas para esta investigación.

evaluación con el Equipo central de evaluación ha recaído en la DGPOLDE. El Comité de gestión ha acompañado al equipo evaluador a lo largo de todo el proceso, especialmente en las decisiones iniciales vinculadas con el diseño de la evaluación (ámbito temporal, geográfico, institucional y concreción de necesidades informativas). En la fase final de contraste y validación del informe final, se llevaron a cabo numerosas reuniones entre los meses de octubre y noviembre, asegurando la calidad de la evaluación en relación con normas nacionales, regionales e internacionales (CAD). Como hito en el proceso de contraste y validación de los resultados de la evaluación, hay que destacar la sesión celebrada el 18 de noviembre en la que participó personal directivo de AECID y DGPOLDE, así como un representante de la SECI. Esta sesión permitió llegar a la reunión de validación final con el representante de la Red de Evaluación del CAD con un producto que se reconoció acorde con la realidad y de utilidad para el conjunto del sistema de la Cooperación Española.”¹²⁶

El funcionamiento de los comités de gestión y los comités de seguimiento para las evaluaciones centralizadas ha sido desigual. Se ha verificado una cierta fatiga debida al hecho de que unas pocas personas, especialmente en la AECID, son continuamente solicitadas para su conformación.¹²⁷ La participación en estos comités no ha generado ningún tipo de reconocimiento para el desarrollo de la carrera del personal implicado, lo que en ocasiones ha llevado al desinterés y la inacción. En los comités se ha percibido también la idea —que persiste aun en varios departamentos e instituciones de la Cooperación Española— de la evaluación como una herramienta de inspección o control más que como una oportunidad de aprendizaje.

La participación de representantes de países socios ha sido más frecuente en las evaluaciones operativas gestionadas por la OTC de la AECID que en otras

¹²⁶ Informe final de la “Evaluación de la implementación de la Declaración de París por la Cooperación Española”, 2010, pág. 21 y 22; número 52.

¹²⁷ “...Ha habido condicionantes que no han permitido que el proceso participativo diese los frutos esperados. Por una parte, el poco interés mostrado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en Madrid, gestora principal e interlocutora casi única de la cooperación con México. Desde el inicio del proceso evaluativo ha sido complicado contar con su presencia en las reuniones del Comité de Seguimiento y más complejo aún poder tener acceso a la información que ha requerido el equipo evaluador. Sólo en el caso de la Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas y de la Oficina Técnica de Cooperación en México, se ha apreciado un mayor grado de seguimiento de los avances y necesidades de la evaluación” (Informe final de la “Evaluación de la Cooperación Española con México”, 2008, pág. 36 y 37, número 27).

categorías. La Agencia ha desarrollado en la mayor parte de los casos estructuras de gestión con las contrapartes locales, incluyendo comités de seguimiento y evaluación de los programas de cooperación, con influencia en la programación y en las decisiones. La mayor parte de las evaluaciones gestionadas desde el terreno han sido además publicadas por la Cooperación Española y las instituciones contraparte en conjunto. Este ha sido el caso, por ejemplo, de las evaluaciones realizadas en el marco del programa hispano-peruano de cooperación en el año 2012, que en todos los casos han sido coeditadas con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y el ministerio o institución contraparte respectivo.¹²⁸

En el caso de las evaluaciones de convenios y proyectos subvencionados por la AECID y gestionados por las ONGD, los socios locales han participado de manera más intensa en las fases iniciales del proceso, cuando han sido consultados para la preparación de los términos de referencia, que en los momentos finales, más centrados en la promoción de la utilización. En opinión de representantes de las ONGD españolas, esto podría deberse a una percepción de la evaluación como un requisito administrativo más que como una oportunidad de aprendizaje, derivada de una escasa cultura de evaluación (Larrú & Méndez, 2013, pág. 18).

En síntesis, la Cooperación Española ha establecido herramientas adecuadas y formalizadas para la promoción de la participación, cuyo funcionamiento podría ser mejorado estableciendo incentivos o reconocimientos específicos para la participación en los comités de gestión y en los comités de seguimiento, un sistema de rotación para sus participantes y cursos breves de capacitación para sus miembros. La experiencia de algunas OTC que se encuentran en la vanguardia en cuanto a la realización de evaluaciones, como la de Perú, podría ser compartida con otras como una buena práctica a ser replicada.

¹²⁸ Véanse las evaluaciones numeradas del 61 al 73 en el anexo A.1 y en el anexo B, en las que se identifica a la OTC de la AECID en Perú, la APCI y otras instituciones como los promotores principales. La mayor parte de estas evaluaciones han sido publicadas como una serie, con un diseño estandarizado.

Criterio de análisis 3: los promotores de la evaluación realizan tareas de control de calidad durante todo el proceso, procurando promover la adecuación de los ejercicios a los estándares internacionales y su utilización.

La literatura sugiere que hay una relación directa —aunque no unívoca ni inmediata— entre la calidad de la evaluación y su utilización (Cousins & Leithwood, 1986; Monterde Díaz, 2014). El control de calidad durante la ejecución del proceso es, por lo tanto, una tarea importante para las organizaciones que promueven y gestionan estos ejercicios, pudiendo ser realizada a través de mecanismos internos o externos, por ejemplo la revisión entre pares, la creación de un comité asesor o de un grupo de referencia (OCDE, 2010c).

Las experiencias internacionales en este campo incluyen el desarrollo de una lista de comprobación para analizar la calidad de los informes de evaluación por parte del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG, 2010a), los procesos de revisión entre pares impulsados por el Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Africano de Desarrollo (OCDE, 2013b, pág. 45), la edición de guías de estilo y estructura de informes de evaluación de DANIDA¹²⁹ o los sistemas de evaluación del desempeño de evaluadores y evaluadoras contratados por la cooperación de Canadá (OCDE, 2013b, pág. 45).

En evaluaciones de gran alcance es incluso posible realizar una valoración independiente de la calidad del proceso y los resultados; en otras palabras, una evaluación de la evaluación. Este ha sido el caso de la evaluación de la Declaración de París, que culminó con un informe de síntesis, 21 evaluaciones de país, siete estudios de donantes (entre ellos, el de España) y varios análisis temáticos, que fueron revisados por un equipo compuesto por Michael Quinn Patton y Jean Gorick en el año 2011. El informe final de esta consultoría identificó fortalezas y debilidades del proceso de evaluación y extrajo lecciones para el futuro, entre las que se cuentan la pertinencia de los estándares de calidad del CAD en evaluaciones de este tipo, la importancia de las capacidades locales en los países receptores para realizar evaluaciones complejas, la conveniencia de realizar diseños adecuados a las circunstancias y no necesariamente

¹²⁹ Disponibles en <http://um.dk/en/~media/UM/Danish-site/Documents/Danida/Resultater/Eval/StyleGuide2012.jpg> y http://um.dk/en/~media/UM/Danish-site/Documents/Danida/Resultater/Eval/Layout%20guidelines_www_2013.pdf (documentos recuperados el 26 de enero de 2015).

ideales (en términos científicos) y la necesidad de evitar la jerga técnica compleja en los informes. Esta evaluación destacó, además, que el uso de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación puede ser inmediato si la investigación es llevada a cabo de manera oportuna, se cumplen los plazos y se difunden los resultados sin demoras (Patton & Gornick, 2011).

En España, el manual de gestión de evaluaciones proporciona orientaciones muy detalladas sobre control de calidad a promotores y gestores de evaluaciones: *“a partir de las condiciones estipuladas en los TdR y posteriormente acordadas en el Plan de Trabajo definitivo (la entidad promotora de la evaluación) deberá supervisar de forma continua la calidad del trabajo de los evaluadores, comprobando que el estudio se realiza conforme a lo establecido y que los productos le son entregados en el plazo y formas pactados. Este control de calidad se debe llevar a cabo durante todo el itinerario de la evaluación”* (MAEC, 2007a, pág. 81). De acuerdo con el manual, es preciso verificar que el trabajo responda efectivamente a las necesidades de los actores implicados, la calidad de la propuesta metodológica y su adecuación a los criterios y preguntas de los términos de referencia, el ajuste de la propuesta técnica al calendario y los requisitos de los pliegos administrativos, la veracidad de la información y el acceso a fuentes documentales, la aplicación rigurosa de herramientas y métodos para la recolección y el análisis de información, el desempeño ético del equipo de evaluación, el rigor y calidad de los productos de la evaluación y la fluidez en los procesos de comunicación y coordinación (MAEC, 2007a, pág. 81). Estas tareas y otras detalladas para cada una de las tres fases de la evaluación —diseño, realización y comunicación de resultados— corresponden a la unidad administrativa responsable o al Comité de Seguimiento que se establezca en cada caso.

El manual ofrece además algunas herramientas para la realización de esta tarea, como una lista de control de contenidos y estructura de TdR (MAEC, 2007a, pág. 69 y 70), una tabla de comprobación sobre la idoneidad de la metodología propuesta y su adecuación al objeto de evaluación (MAEC, 2007a, pág. 75), una serie de recomendaciones sobre la gestión del plan de trabajo (MAEC, 2007a, pág. 88) y una lista de chequeo sobre la calidad del informe final de evaluación (MAEC, 2007a, pág. 91 y 92).

En la guía de la AECID para la evaluación de proyectos y convenios con ONGD se establece que el control de calidad es responsabilidad de los gestores de la evaluación (las propias ONGD), con la supervisión del comité de seguimiento en el que están representados los actores implicados más relevantes. La entidad gestora de la evaluación (la ONGD responsable de la intervención) está *“encargada de validar y supervisar la calidad del proceso, de la elaboración de los TdR, de la contratación del equipo evaluador, de la publicación y difusión de resultados”* (AECID, 2012a, pág. 22). En este documento se establece que *“para velar por la calidad de la evaluación se debe exigir rigor a los productos entregados por los equipos evaluadores y tener un conocimiento suficientemente amplio de los mismos que permita compartirlos con otros actores”* (AECID, 2012a, pág. 20).

Pese a que el sistema de gestión y control de calidad está bien desarrollado en la política, las guías y los manuales de gestión de la Cooperación Española, el cuello de botella principal para la ejecución de estas tareas es la capacidad limitada en cuanto a personal dedicado, especialmente en la DEGCO pero también en la AECID, tal como se ha descrito en la sección 5.3.

La DEGCO elaboró en 2014 una ficha de calidad de los informes de evaluación basada en la que fue incluida en el Manual de 2007, que de acuerdo con los propios miembros de la División no fue utilizada de manera sistemática en las evaluaciones realizadas desde entonces. El control realizado por el Departamento de ONGD de la AECID de las evaluaciones de convenios y proyectos gestionados por estas organizaciones es en muchos casos superficial, con escasa repercusión sobre la calidad de los productos finales de la evaluación.

5.6. Promoción de la utilización y la influencia de la evaluación

“Las evaluaciones deben influir en las decisiones y acciones de autoridades y de quienes definen las políticas de desarrollo. Para conseguirlo, deben establecerse procedimientos que aseguren que los responsables de la planificación estratégica, el diseño de programas y la supervisión realicen las acciones adecuadas en el momento preciso. Frecuentemente esto se traduce en un sistema de respuesta de gestión formal, que requiere que los funcionarios de mayor rango o los responsables de programas reaccionen ante cada uno de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación. También se emplean mecanismos de retroalimentación más informales para que los gestores aprendan de los hallazgos de las evaluaciones y los utilicen. El monitoreo y la información sobre la ejecución de las respuestas de gestión es crucial para garantizar el seguimiento y resaltar los cambios útiles que puedan haber sido realizados como resultado de la evaluación” (OCDE, 2013b, pág. 35, traducción propia).

Las evaluaciones son hechas con la finalidad de ser utilizadas para el aprendizaje, la mejora y la rendición de cuentas. Este objetivo, sin embargo, no suele ser alcanzado de manera automática o inmediata. Se requiere un esfuerzo deliberado para conseguir que las evaluaciones lleguen a sus usuarios potenciales, sean consideradas como insumos útiles, generen una reflexión y una respuesta y afecten, de esta manera, las decisiones o las acciones. Este esfuerzo de seguimiento debe ser realizado en paralelo a la propia evaluación y continuar una vez que culmina el ejercicio y se entregan los productos finales. Las evaluaciones no terminan con la recepción del informe: con posterioridad a este momento es preciso y posible desarrollar estrategias específicas de promoción de la utilización.

En la sección 3.2 se presentaron los distintos usos posibles de la evaluación, desde la utilización directa e instrumental para decisiones específicas hasta el empleo indirecto, conceptual, de las conclusiones y lecciones, pasando por el aprendizaje durante el propio proceso. La promoción de la utilización es una responsabilidad compartida entre el equipo evaluador (en la medida de sus posibilidades) y los organismos promotores, a través de las unidades administrativas responsables que deben tomar la iniciativa en este campo. Algunas de las medidas dirigidas a la utilización relacionadas con la planificación y la gestión (como los comités de seguimiento) ya han sido referidas en las secciones anteriores. En esta sección se discuten las estrategias que las unidades de evaluación ponen en marcha con

posterioridad a la finalización de la evaluación para promover el uso directo de la evaluación y para incrementar su influencia indirecta.

Criterio de análisis 1: el sistema de cooperación cuenta con mecanismos para facilitar la utilización instrumental de las evaluaciones, especialmente respuestas de gestión, incentivos para la aplicación de enseñanzas y recomendaciones en distintas fases del ciclo de programación y estrategias de presentación de la información a los principales usuarios.

Las evaluaciones analizan la experiencia y llegan a conclusiones basadas en juicios de valor, que dan lugar a recomendaciones y a la extracción de enseñanzas, con una intención constructiva. La utilización directa de estas conclusiones, recomendaciones y enseñanzas requiere, como primera y evidente medida, su difusión hacia los usuarios potenciales.

El principal mecanismo para la difusión de los resultados de la evaluación es el informe final; sin embargo, el análisis sobre la manera de facilitar la utilización instrumental —y otros tipos de uso— no puede obviar la comunicación entre las personas a cargo de la evaluación y quienes toman las decisiones. En un artículo sobre la utilización de las evaluaciones en DfID, Harry Jones y Enrique Mendizábal concluyeron que las iniciativas que promovían un sentido de apropiación de las evaluaciones y las basadas en el fortalecimiento de la comunicación interpersonal facilitaban el aprendizaje, por lo que recomendaban evitar mecanismos de intermediación entre quienes producen el conocimiento y quienes pueden utilizarlo, sin necesariamente eliminarlos (Jones & Mendizábal, 2010). En otras palabras, los informes de evaluación no son suficientes para promover la utilización de las conclusiones y recomendaciones: en muchos casos es preciso también facilitar la comunicación verbal directa entre quienes las han desarrollado y quienes pueden utilizarlas para sus decisiones.

Esta conclusión no es novedosa. Desde hace mucho tiempo es frecuente la organización de reuniones formales o informales de presentación de los resultados de la evaluación, tanto durante su ejecución como con posterioridad. En ocasiones se promueve incluso la realización de encuentros personales entre el equipo de

evaluación y actores clave para la aplicación de recomendaciones, como una manera de incrementar la influencia de estos ejercicios en procesos de toma de decisiones.

Una vez que la información de las evaluaciones ha llegado a sus usuarios potenciales es deseable que estos reaccionen de alguna manera. Ningún sistema o política de evaluación establece la obligatoriedad de adoptar las recomendaciones producidas, aunque muchos cuentan con mecanismos para que la entidad responsable del programa o instrumento evaluado produzca una respuesta formal. En las respuestas es posible explicar las razones por las que una recomendación es desestimada o avanzar medidas específicas para la aplicación de una idea que podría no haber estado suficientemente desarrollada. En cualquier caso, los sistemas de respuesta aseguran que el usuario potencial principal reflexione de manera profunda acerca de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, aplicadas a su realidad política y de gestión. En muchos casos la respuesta es pública y puede incluso ser impresa como un apéndice del propio informe de evaluación.

En ocasiones, las unidades centrales responsables de la evaluación realizan un seguimiento de las respuestas recibidas, de forma periódica (a los seis meses o al año de haberse generado la respuesta), para revisar la manera en que las acciones previstas fueron desarrolladas y verificar así el impacto de las recomendaciones de las evaluaciones en las decisiones y el aprendizaje. La información derivada de este seguimiento puede ser empleada para premiar a unidades o departamentos que han demostrado mayor capacidad de aprendizaje y cambio basado en la evaluación, por ejemplo facilitando más recursos u otorgando beneficios al personal.

Aunque hay un reconocimiento general de la importancia de los sistemas de respuesta de gestión, existen problemas con su puesta en marcha, en gran medida porque implican acción por parte de distintos departamentos y unidades, en la sede de las agencias y en el terreno, incluyendo en ocasiones a instituciones en los países socios. En una encuesta sobre el tema enviada a responsables de evaluación de países donantes miembros de la OCDE en 2009, un 71% de las respuestas indicaron que el sistema funcionaba satisfactoriamente y un 17% señalaron que no funcionaba en absoluto (OCDE, 2010b, pág. 37). Un estudio más reciente sobre el uso de la evaluación en la cooperación noruega, que de acuerdo con el CAD tiene el sistema más

desarrollado de respuesta de gestión, mostró que de 31 evaluaciones realizadas entre 2006 y 2010 que requerían un informe de seguimiento un año después, solamente 19 lo habían entregado (Grasso, Morra Imas, & Fostvedt, 2013, pág. 33).

Prácticamente todas las organizaciones multilaterales cuentan con sistemas de respuesta de gestión y seguimiento, establecidos de manera formal o informal. Con la experiencia acumulada, el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas ha elaborado un documento de buenas prácticas sobre el tema, que destaca los siguientes puntos: 1) la política de evaluación debe establecer la obligatoriedad de las respuestas de gestión y la responsabilidad de las distintas unidades, especialmente la unidad central de evaluación; 2) es preciso desarrollar una estrategia de comunicación para cada evaluación, con el objeto de incrementar su apropiación entre los potenciales usuarios que deben responder a sus recomendaciones; 3) las respuestas deben indicar claramente si las recomendaciones son rechazadas o aceptadas (de manera total o parcial), así como establecer acciones concretas de cambio con calendarios que permitan el seguimiento; 4) los sistemas formales deben ser acompañados por iniciativas de sensibilización y capacitación para incrementar la cultura de evaluación, provocando de esta forma que la obligatoriedad de respuesta sea contemplada como un espacio para la reflexión y no como un requisito burocrático; 5) es conveniente que el seguimiento a las respuestas sea realizado mediante una combinación de métodos, escritos y verbales, formales e informales (UNEG, 2010b, pág. 10 y 11).

Otro mecanismo para la promoción del uso instrumental es la generación de incentivos durante otras fases del ciclo de programación, especialmente en el momento del diseño de nuevas iniciativas. En general, se trata de demostrar, como pre-requisito para la financiación, que se han considerado las enseñanzas de evaluaciones relevantes en la formulación de las propuestas haciendo referencias explícitas en los documentos de programa o informando la manera en que se han considerado las evaluaciones a los comités de revisión o control de calidad de las nuevas propuestas.

La tabla 10 incluye algunos ejemplos de aplicación de estas estrategias en sistemas de cooperación internacional.

Tabla 10. Mecanismos y ejemplos de promoción de uso directo

Mecanismos	Ejemplos
Presentación de conclusiones a las partes interesadas, por medios alternativos al informe.	La mayor parte de las agencias que forman parte del CAD (por ejemplo Bélgica, Dinamarca, Noruega, Suecia, la Comisión Europea) organiza de manera sistemática reuniones o talleres de restitución de conclusiones, hallazgos y recomendaciones de cada una de las evaluaciones realizadas (OCDE, 2010b).
Sistemas de respuesta de gestión, planes de mejora y seguimiento a la aplicación de recomendaciones	<p>En Noruega existe un sistema de respuesta de gestión de las unidades técnicas responsables de las iniciativas evaluadas a la Secretaría General del Ministerio de Asuntos Exteriores. Además, es preciso informar sobre lo realizado un año después de entregado el informe (OCDE, 2013b, pág. 36).</p> <p>En Portugal y Japón, las unidades de evaluación se reúnen con los departamentos técnicos para discutir recomendaciones, para después elaborar una respuesta de gestión con actividades de seguimiento, que es revisada al año por la unidad de evaluación (OCDE, 2013b, pág. 37).</p> <p>El Banco Asiático de Desarrollo posee un sistema en línea de registro de acciones post-evaluación para dar seguimiento a las respuestas de gestión, que son también publicadas en su sitio de Internet (OCDE, 2013b, pág. 37).</p> <p>En Dinamarca, el seguimiento a la respuesta de gestión corresponde al Departamento de Control de Calidad del ministerio y no a la unidad de evaluación, con un cumplimiento del requisito cercano al 100% (Grasso, Morra Imas, & Fostvedt, 2013, pág. 33).</p> <p>En Irlanda, la respuesta de gestión se denomina “plan de acción” y es publicada al mismo tiempo que la evaluación (OCDE, 2010b, pág. 89). En el Reino Unido la publicación también es simultánea (OCDE, 2010b, pág. 121).</p> <p>En los Países Bajos todos los informes de evaluación y respuestas de gestión, son remitidos al Parlamento para información (OCDE, 2010b, pág. 102).</p> <p>DfID publica todas sus respuestas de gestión a los estudios del ICAI en un sitio de Internet, lo que permite hacer un seguimiento sobre la aceptación de las recomendaciones y las acciones asumidas por el Departamento como consecuencia de los informes de la Comisión (disponibles en la dirección de Internet https://www.gov.uk/government/collections/dfid-management-responses-to-the-independent-commission-for-aid-impact-icai-reports, consultada el 13 de enero de 2015).</p>
Incentivos durante el ciclo de programación para la utilización de la evaluación.	<p>Todos los nuevos proyectos del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo incluyen una sección sobre lecciones aprendidas de la experiencia que debe recoger información de evaluaciones, como requisito para su aprobación (OCDE, 2010b, pág. 71). En Corea del Sur existe un mecanismo similar (OCDE, 2010b, pág. 98).</p> <p>La agencia de cooperación de Finlandia cuenta con un grupo ad hoc para la revisión de calidad de nuevas propuestas, con el mandato de consultar de manera sistemática a la unidad de evaluación o de revisar informes pertinentes (OCDE, 2010b, pág. 76).</p>

Fuentes: elaboración propia con base en documentos citados en el texto.

La principal estrategia de la Cooperación Española para la promoción de la utilización instrumental ha sido la devolución de resultados mediante presentaciones y

talleres de debate, dirigidos sobre todo al personal técnico y de gerencia de la AECID y el MAEC. Estas actividades fueron sistemáticas en el caso de las evaluaciones centralizadas gestionadas por la DEGCO en 2013. El informe anual correspondiente a ese año destaca: 1) la presentación de la evaluación sobre gestión de la ayuda programática de la AECID en la propia Agencia; 2) la presentación de la evaluación conjunta de las actividades del fondo España-OEA en Washington y en Madrid; 3) la devolución de los resultados de la evaluación de la cooperación española multilateral en la SGCID, la AECID y la Secretaría de Estado de Asuntos Exteriores; y 4) la presentación de la evaluación del MAP El Salvador en San Salvador, con los miembros del grupo de coordinación de la cooperación hispano-salvadoreña, el Viceministro de Cooperación de este país, así como representantes de la cooperación descentralizada y la coordinadora de ONGD de España (MAEC, 2014b, pág. 12 y 13).

Los talleres de discusión con usuarios potenciales en los países socios continuaron para todas las evaluaciones centralizadas culminadas durante 2014. Además, en ese año se realizaron en Madrid una presentación sobre las evaluaciones de los marcos de asistencia país y otra sobre la evaluación de la alianza público-privada apoyada por la AECID en Perú. Los procesos estándares de evaluación de la red MOPAN incluyen la presentación y discusión de los resultados en las organizaciones multilaterales objeto de la evaluación.

La presentación de resultados de las evaluaciones operativas gestionadas por la AECID ha sido menos sistemática aunque también frecuente, tal como se desprende de la lectura de informes finales y actas de las comisiones mixtas de seguimiento y evaluación.

Estas reuniones son útiles especialmente cuando permiten la interacción y la comunicación interpersonal entre los potenciales usuarios, que tienen un interés directo en conocer los resultados de la evaluación, y el equipo que estuvo a cargo del análisis. Esto exige un esfuerzo de planificación temporal por parte de las instituciones promotoras para que los equipos de evaluación estén disponibles. Es en general más conveniente que las actividades de retroalimentación sean realizadas mientras los evaluadores y evaluadoras están bajo contrato que con posterioridad, puesto que así

pueden ser aprovechadas también para contrastar las conclusiones y el realismo de las recomendaciones.¹³⁰

En cuanto a la respuesta de gestión, la política de evaluación de 2013 establecía claramente que la SGCID debería promover la implantación de un sistema de seguimiento que incluyera, entre otros elementos: *“la elaboración por parte de las unidades responsables de los ámbitos evaluados de una respuesta de gestión, que contendrá un comentario sobre las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, indicará de manera argumentada cuáles de las recomendaciones pueden asumirse, y dará lugar a un plan de mejora. A medida que se consolide el sistema, las respuestas de gestión a las evaluaciones del ámbito de la SECIPI se publicarán junto a los correspondientes informes de evaluación”* (MAEC, 2013a, pág. 16). La aplicación de esta medida ha resultado desigual.

Las ONGD deben preparar de manera obligatoria planes de mejora como respuesta a las evaluaciones de convenios y proyectos subvencionados por la AECID. Estos planes son *“el principal y más importante producto que demuestra la utilidad de las intervenciones”* (Larrú & Méndez, 2013, pág. 39), pues han permitido la integración de la evaluación en el ciclo de los proyectos y los convenios. Como ya ha sido señalado, estas evaluaciones representan un porcentaje muy importante de la totalidad de las realizadas en la Cooperación Española pero raramente son publicadas.

La investigación también ha encontrado evidencias de la existencia de respuestas de gestión en procesos de evaluación promovidos por el MAEC y por OTC de la AECID. En los términos de referencia de la evaluación del programa de desarrollo local sostenible de la Agencia en Guatemala, realizado en 2012 se incorporó un formulario de respuesta de gestión y seguimiento a las recomendaciones completo y acorde a estándares y recomendaciones. El informe final de la evaluación de la Cooperación Española en Angola, realizada en 2009, incluyó una sección con la

¹³⁰ Los consultores y consultoras que se dedican a la evaluación en la Cooperación Española son en general conscientes del mandato ético de promover la utilización aun después de haber entregado el informe final y concluido sus contratos. Sin embargo —tal como fue expresado en varias conversaciones informales durante la investigación— suelen ser reacios a las presentaciones *“post mortem”*, ya que les generan distracciones en sus ocupaciones y porque suelen ser mal recibidas por los destinatarios, quienes pierden motivación para la crítica y la asimilación de las recomendaciones al encontrarse con informes cerrados, muchas veces publicados e inmodificables.

valoración del proceso preparada por la OTC en Luanda, en la cual se dejaba entrever una utilización simbólica de la evaluación y un uso estratégico directo potencial en las negociaciones del marco de asociación para el periodo 2011-2015, aunque con matices importantes.¹³¹ En la evaluación final del proyecto binacional de manejo de cuencas en Perú y Ecuador se incluyó una nota de la contraparte local señalando divergencias con el informe y opiniones sobre el incumplimiento de algunas de las especificaciones de los TdR.¹³²

El cuarto Plan Director de la Cooperación Española definió la elaboración de respuestas de gestión como un indicador de utilización, con la meta de contar con documentos de este tipo para un 90% de las evaluaciones incluidas en el plan bienal (MAEC, 2012a, pág. 139). La DEGCO elaboró un formato para la respuesta de gestión en 2013 basado en el de UNEG,¹³³ recogido por el CAD como un elemento positivo de avance en la revisión intermedia voluntaria realizada en ese año.¹³⁴ El sistema fue probado en la evaluación de la ayuda programática de la AECID, publicada también en 2013, con resultados negativos, puesto que no fue posible encontrar una unidad administrativa en la Agencia que se hiciera responsable de coordinar la preparación de respuestas sustantivas y por la complejidad del instrumento.

En el momento de redacción de esta memoria, la consolidación de un sistema de respuesta de gestión operativo era uno de los objetivos pendientes de la DEGCO, que ya había coordinado la preparación de documentos de este tipo, complementados por planes de mejora, para evaluaciones del Plan Bienal 2013-2014 como la del Programa Salud y Vida en las Américas ejecutado por el fondo español en la OEA; la estrategia de apoyo a la descentralización a través de las agencias regionales de desarrollo en Senegal; la alianza público-privada en Acobamba, Perú; y la cooperación multilateral. En los dos últimos casos, las primeras versiones de las respuestas de

¹³¹ Véase el recuadro 8 en la sección 7.2 de esta memoria.

¹³² Evaluación número 61 en el listado presentado en el Anexo A.1.

¹³³ El documento de buenas prácticas de sistemas de respuesta de gestión y seguimiento de UNEG (2010b) incluye un formato estándar como anexo.

¹³⁴ Informe recuperado de Internet el 16 de septiembre de 2014, en http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/MTR_SPAIN_2013.pdf.

gestión, todavía no publicadas en el momento de redacción de esta memoria, fueron utilizadas como fuente de información para documentar indicios de utilización.¹³⁵

La Cooperación Española no ha avanzado de manera significativa en el establecimiento de medidas coercitivas o incentivos para la utilización de evaluaciones en otras fases del ciclo de programación.

Criterio de análisis 2: las unidades responsables de la evaluación realizan actividades de gestión de conocimientos, análisis, comunicación y difusión para favorecer la utilización indirecta (conceptual, iluminista).

La gestión de los conocimientos derivados de las evaluaciones es también una estrategia de promoción de la utilización, cuya intención suele ser la generación de espacios y procesos de reflexión en las organizaciones directamente implicadas o en otras para facilitar —de manera indirecta— la revisión de conceptos o estrategias de acción.

En este campo es posible incluir actividades diversas, tales como la publicación sistemática de informes, la preparación de reportes regulares sobre la actividad evaluativa y las lecciones aprendidas, la realización de meta-evaluaciones o evaluaciones de síntesis, la difusión de resultados a través de métodos de comunicación innovadores basados en nuevas tecnologías, la realización de reuniones de discusión con personas interesadas más allá de las directamente implicadas en las evaluaciones y la inclusión de los resultados de estos ejercicios en procesos de formación del personal, entre otras. La tabla 11 incluye algunos ejemplos de iniciativas emprendidas por organizaciones de cooperación internacional en estas líneas de acción.

¹³⁵ Véanse los recuadros incluidos en la sección 7.2 de esta memoria.

Tabla 11. Actividades y ejemplos de promoción de uso indirecto

Actividades de gestión de conocimientos	Ejemplos
Publicación de las evaluaciones y de resúmenes ejecutivos.	<p>Las agencias de cooperación de Australia, la Comisión Europea (EuropeAid), el Reino Unido (ICAI y DfID) y Estados Unidos (USAID) publican de manera sistemática informes completos y resúmenes de sus evaluaciones en su sitio web o en bases de datos específicas.¹³⁶ Esta práctica es general, al menos en los países miembros de CAD de la OCDE.</p> <p>En Irlanda se prepara un plan para la difusión de los resultados de la evaluación en el momento de su diseño (OCDE, 2010b, pág. 90).</p> <p>En los Países Bajos se incluyen recursos para la publicación y difusión de los informes en el presupuesto general de cada evaluación (OCDE, 2010b, pág. 102).</p>
Preparación y publicación de informes regulares sobre la actividad de evaluación, con información sobre lecciones aprendidas.	<p>Japón publica un informe anual de evaluaciones que sintetiza las lecciones aprendidas (OCDE, 2013b, pág. 41). Noruega también incluye lecciones aprendidas en sus informes anuales (Grasso, Morra Imas, & Fostvedt, 2013, pág. 44) y en 2011 editó un informe específico.</p> <p>El departamento de evaluación de la cooperación de Australia publica un informe anual sobre eficacia en el desarrollo que incluye lecciones extraídas de sus propias evaluaciones y de evaluaciones de otras agencias (OCDE, 2010b, pág. 59). Además, prepara un informe anual específico titulado “lecciones de la ayuda australiana”, el primero de ellos correspondiente al año 2013 (DFAT, 2014).</p>
Realización de meta-evaluaciones o evaluaciones de síntesis.	<p>La AFD en Francia publica una serie denominada “Evaluación y Capitalización” que presenta ejercicios de análisis retrospectivos sobre modalidades, instrumentos o sectores de cooperación, basados en evaluaciones (disponibles en el sitio de Internet http://www.afd.fr/home/publications/travaux-de-recherche/PublicationsExPost, consultado el 21 de enero de 2015).</p> <p>Finlandia publicó en 2012 una meta-evaluación de 41 evaluaciones descentralizadas realizadas en 2010 y 2011, que analizó contenidos y calidad de informes de evaluación y términos de referencia (Sorensen & Thulstrup, 2012).</p> <p>Australia realizó una meta-evaluación de su programa de cooperación con ONGD en 2013 (Hartley, 2013).</p>

¹³⁶ Los sitios de Internet donde están disponibles los informes, consultados por última vez el 21 de enero de 2015, son: <http://www.ode.dfat.gov.au/> (Australia); <http://icai.independent.gov.uk/reports/> (ICAI, Reino Unido); <https://www.gov.uk/government/collections/evaluation-reports> (DfID, Reino Unido); http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/evaluation_reports/index_en.htm (EuropeAid); <https://dec.usaid.gov> (“Development Experience Clearinghouse”, USAID, Estados Unidos).

Actividades de gestión de conocimientos	Ejemplos
<p>Difusión de resultados y novedades a través de redes sociales, boletines periódicos, revistas especializadas o medios alternativos como <i>blogs</i>, <i>podcasts</i>, aplicaciones móviles, videos o audios.</p>	<p>Noruega, Bélgica, los Países Bajos y el Banco Mundial difunden noticias y debates sobre evaluación vía Twitter (OCDE, 2013b, pág. 41).</p> <p>Los Países Bajos, Francia y Dinamarca realizan videos de evaluaciones para presentar experiencias y recomendaciones (OCDE, 2013b, pág. 41).</p> <p>Australia desarrolla un boletín trimestral desde 2012 con la actualidad de la evaluación y <i>podcasts</i> con noticias sobre eficacia de la ayuda desde el año 2010, disponibles en http://www.ode.dfat.gov.au/ (consultado el 21 de enero de 2015).</p> <p>DfID en el Reino Unido elabora y mantiene un sitio web (<i>Evaluation Digest</i>) desde enero de 2013, con evidencias, métodos y lecciones de evaluaciones recientes, propias y de otras agencias internacionales (http://www.scoop.it/t/evaluation-digest, último acceso el 21 de enero de 2015).</p> <p>El Banco Mundial es especialmente activo en la difusión de resultados de evaluaciones en publicaciones académicas, conferencias, seminarios y reuniones profesionales (OCDE, 2010b, pág. 127).</p> <p>USAID ha desarrollado una aplicación para dispositivos móviles que permite descargar evaluaciones seleccionadas (disponible a través de https://dec.usaid.gov/, consulta realizada el 21 de enero de 2015).</p>
<p>Talleres o reuniones sobre los resultados de la evaluación con el público interesado, más allá de los directamente implicados.</p>	<p>La Oficina de Evaluación de la Agencia Coreana de Cooperación Internacional organiza reuniones abiertas con personal y público general para presentar resultados de evaluaciones, una vez completado el informe (OCDE, 2013b, pág. 41).</p> <p>Luxemburgo organiza reuniones bimestrales con ONGD y personal del Ministerio de Asuntos Exteriores para comunicar resultados de evaluaciones (OCDE, 2013b, pág. 41).</p>
<p>Inclusión de un espacio para la discusión de resultados de evaluaciones en reuniones periódicas de planificación o gestión, especialmente con personal directivo</p>	<p>El Comité de Operaciones y Eficacia en el Desarrollo del Banco Africano de Desarrollo discute los resultados de las evaluaciones sectoriales, temáticas y de país (OCDE, 2010b, pág. 54).</p> <p>En el Banco Asiático de Desarrollo, el personal de su departamento de evaluaciones independientes participa en las reuniones de dirección en las que se discuten propuestas de nueva financiación o cuestiones estratégicas, antes de su finalización (OCDE, 2010b, pág. 57).</p> <p>El departamento de evaluación del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo se reúne seis veces al año con el Comité de Operaciones (a cargo de revisar y aprobar nuevas propuestas) para discutir informes o temas específicos (OCDE, 2010b, pág. 72).</p> <p>El responsable de evaluación de DfID participa en comités y foros para la toma de decisiones sobre la cooperación británica, especialmente aquéllos sobre políticas y programas-país (OCDE, 2010b, pág. 120).</p>
<p>Inclusión de resultados de las evaluaciones en procesos de formación del personal</p>	<p>El Departamento de Evaluación de DANIDA colabora con el Centro de Desarrollo de Competencias y con la unidad de educación del Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca para incluir información de las evaluaciones en programas formativos del personal (OCDE, 2010b, pág. 69).</p>

Fuentes: elaboración propia con base en documentos citados en el texto.

Desde el primer plan de evaluaciones “institucionalizado” gestionado por la unidad central en el Ministerio de Asuntos Exteriores (entonces la OPE) en 1998, la Cooperación Española adoptó una estrategia de publicación en versión física y de difusión de evaluaciones centralizadas en versiones electrónicas a través de Internet. Como ya se indicó, en los primeros años se publicaron informes ejecutivos extensos de las evaluaciones gestionadas desde el Ministerio y a partir de 2003 se pasó a difundir los informes completos.

Esta práctica de transparencia no ha sido general para los actores que realizan evaluaciones en la Cooperación Española. Con base en una encuesta realizada entre organizaciones del sistema de cooperación, el informe anual de evaluaciones de 2010 destacaba que un 35% de estas instituciones no realizaban ningún tipo de publicación, mientras que otro 40% sólo lo hacían en pocas ocasiones. Es decir, solamente un cuarto de las organizaciones que encargaron o realizaron evaluaciones en el año 2010 publicaron todas o la mayoría de ellas (MAEC, 2010, pág. 14).

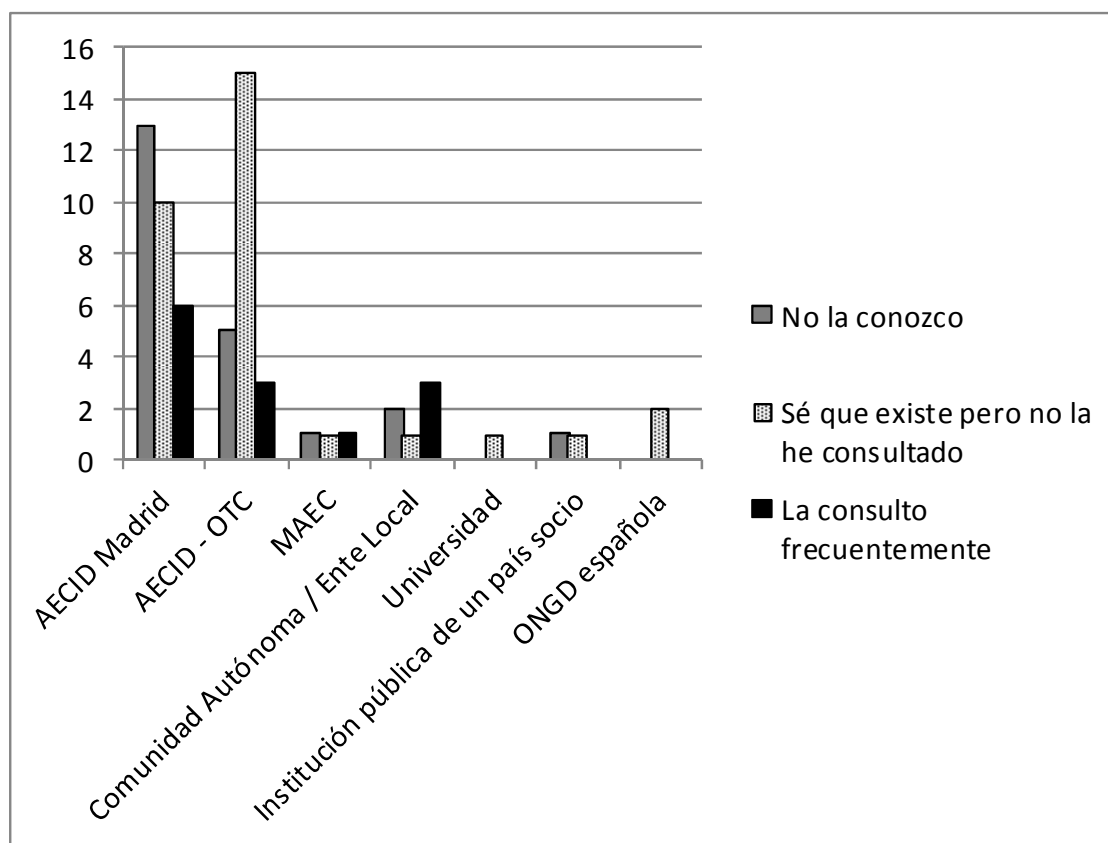
En abril de 2014 fue lanzado el nuevo portal de la Cooperación Española (www.cooperacionespañola.es) que incluye una base de datos de informes y términos de referencia de evaluaciones centralizadas y operativas, gestionadas por la AECID y el MAEC, así como algunas evaluaciones de la cooperación descentralizada. Esta herramienta representa un avance porque facilita la búsqueda de acuerdo con criterios básicos (título, sector, objeto, país, año u organización promotora) y porque incluye informes de la AECID y algunos otros actores antes no disponibles, el primero de los cuales se remonta al año 2006. La base de datos es mantenida por la DEGCO, responsable de coordinar la obtención de la información con los actores, indizarla e incluirla en el sistema. Es posible dar seguimiento a las novedades en el sitio, incluyendo sobre evaluación, a través de la mayor parte de las redes sociales.

Aunque el progreso ha sido evidente, en el momento de realización de la investigación quedaban algunos vacíos importantes en la difusión de información de evaluaciones de la Cooperación Española. El más significativo, desde un punto de vista cuantitativo, corresponde a las evaluaciones de convenios y proyectos de ONGD subvencionados por la AECID. Las ONGD a cargo de gestionar las evaluaciones son también responsables de su publicación y, como propietarias de los derechos de autor,

tienen la capacidad de decisión sobre su edición y difusión. Ya ha sido señalado que solamente un número pequeño de organizaciones difunde las evaluaciones realizadas y, en cualquier caso, estas no han sido incluidas en la base de datos de evaluaciones de la Cooperación Española. Lo mismo sucede con la mayor parte de las evaluaciones gestionadas en el marco de la cooperación descentralizada.

Esta base de datos como herramienta de difusión de informes es todavía relativamente desconocida, al menos entre quienes han respondido la encuesta a usuarios potenciales de evaluaciones en la Cooperación Española: un tercio de ellos declaró que no la conocía y sólo 1 de cada 5 indicó que la consultaba con frecuencia (diagrama 11).

Diagrama 11. Conocimiento de la base de datos de evaluaciones



Fuente: encuesta de usuarios, cruce de las preguntas 4 y 8.

Los informes de evaluación son el principal mecanismo de comunicación de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación pero no el único posible. Su papel en la comunicación entre equipos de evaluación y usuarios ha sido ampliamente discutido en la literatura, lo que ha dado lugar a numerosas recomendaciones acerca de la

extensión óptima, el estilo de redacción, la organización de los contenidos y la presentación gráfica, entre otros temas.¹³⁷ El consenso general ha sido, en cualquier caso, que los informes son necesarios pero no suficientes para llegar a los usuarios, por lo que es preciso utilizar otros medios y canales.

Esta constatación ha tenido repercusiones para el trabajo de evaluadores y evaluadoras, a quienes se ha solicitado preparar informes ejecutivos o de síntesis, presentaciones esquemáticas u hojas resumen, así como participar en reuniones o talleres de discusión abiertos para difundir los principales hallazgos y recomendaciones de la evaluación. Estos esfuerzos han sido realizados principalmente para potenciar la utilización directa, aunque también han sido parte de estrategias más generales de gestión de conocimientos.

Los sistemas de cooperación internacional también han asumido el desafío de la gestión de conocimientos derivados de las evaluaciones, en ocasiones a través de departamentos específicos creados con este fin que se ocupan también de la investigación y las publicaciones, o bien a través de las unidades responsables de las evaluaciones. Este último ha sido el caso de la Cooperación Española. De hecho, la denominación de la unidad central de evaluación a partir del año 2012 incluye de manera explícita esta función.

El análisis sobre el funcionamiento de la DEGCO en 2013 y 2014 presentado en la sección 5.3 ha demostrado que las tareas de gestión de conocimiento han sido limitadas, en parte relegadas por la necesidad de administrar un número muy significativo de evaluaciones centralizadas con recursos relativamente escasos. Esta Dirección, sin embargo, ha avanzado en algunas líneas de trabajo específicas en este campo, entre ellas la preparación y difusión de un folleto denominado “Puntos Clave” con las conclusiones y recomendaciones de algunas evaluaciones, así como un informe de síntesis con los resultados de las evaluaciones de los MAP finalizados en 2014. Estos documentos no habían sido incluidos en el sitio de Internet con las publicaciones de evaluación del portal de la Cooperación Española en el momento de redacción de esta memoria, aunque son localizables mediante buscadores.

¹³⁷ La sección 6.3 de esta memoria incluye un análisis de los informes de evaluación producidos por el MAEC y la AECID considerando algunas de estas recomendaciones generales.

Más allá de los datos esquemáticos y resúmenes de conclusiones sobre evaluaciones ejecutadas presentados en los PACI y los PACI seguimiento, la publicación de informes anuales sobre las actividades de evaluación de la Cooperación Española ha sido esporádica. Hasta el momento de redacción de este capítulo, en febrero de 2015, el MAEC había editado solamente los correspondientes al año 2009 (en 2010), 2010 (en 2012) y 2013 (en 2014). A diferencia de los informes de 2009 y 2010, el de 2013 incluyó una sección específica de síntesis de lecciones aprendidas de las evaluaciones, como una acción deliberada para promover el aprendizaje institucional.¹³⁸

Este capítulo no se limitó a una enumeración de enseñanzas, sino que incluyó un análisis específico y un sistema de codificación de tipo “semáforo” para indicar las lecciones vinculadas con aspectos del sistema de cooperación que constitúan un reto significativo para el sistema (en rojo), aspectos en los que se habían producido mejoras pero sobre los que se debería seguir trabajando (en amarillo) y aspectos positivos que habría que seguir apoyando (en verde).

Las actividades de presentación de resultados de las evaluaciones hacia fuera del sistema o con otros actores además de los directamente implicados en las evaluaciones han sido escasas, limitadas en general a proporcionar información sobre la política y metodologías de evaluación para el cuerpo diplomático o para personal de las ONGD. Solamente se ha informado de un caso reciente en el que la DEGCO presentó los resultados de evaluaciones de fondos con organismos multilaterales (en CEPAL y en la OEA) en una reunión de gestores de este tipo de modalidad organizada en la AECID. No se han detectado en esta investigación iniciativas específicas de inclusión de resultados de evaluaciones en procesos de formación. En este mismo sentido, los contratos de los miembros de equipos de evaluación suelen contener una cláusula de confidencialidad que impide la libre utilización de los conocimientos adquiridos en artículos, ponencias, conferencias o en el ámbito académico, a menos que se obtenga una aprobación explícita de la administración contratante.

¹³⁸ El borrador de informe para 2014 consultado durante la investigación (todavía inédito en el momento de redacción de esta memoria) incluía también un capítulo de lecciones aprendidas.

5.7. Conclusiones preliminares sobre la institucionalización de la evaluación

Del análisis precedente es posible extraer algunas conclusiones preliminares, que serán retomadas y ampliadas en el capítulo 8. En esta sección son presentadas de forma casi telegráfica para comenzar una reflexión sobre la primera hipótesis de trabajo de la investigación: *la Cooperación Española ha realizado progresos significativos en la institucionalización de su sistema de evaluación, pero su capacidad para gestionar evaluaciones útiles y promover el aprendizaje es todavía limitada en comparación con la experiencia internacional.*

La primera conclusión tiene que ver con la evolución de esta función desde 1998, que aun con altibajos ha logrado generar un cierto acervo documental y de procedimientos. El reconocimiento creciente de la importancia de la evaluación en la Cooperación Española y los eventuales apoyos políticos han sido sin duda influidos por la presión de otros países, especialmente en el marco del CAD de la OCDE y de la Unión Europea. Estos impulsos, a veces espasmódicos, han podido ser aprovechados para desarrollar el sub-sistema de evaluación por quienes han tenido la responsabilidad de dirigir la unidad central responsable en el Ministerio, tanto en periodos de auge de la cooperación internacional como en las fases de crisis.

Los progresos más notables en el proceso de institucionalización pueden ser resumidos en los siguientes puntos.

- La Cooperación Española se ha dotado de una política de evaluación moderna, en línea con otras elaboradas en países de su entorno, que otorga una importancia capital a la utilización de la evaluación para el aprendizaje y la mejora institucional y establece los arreglos administrativos y los procedimientos necesarios para alcanzar este objetivo.
- La Cooperación Española también ha desarrollado un mecanismo de planificación plurianual, en proceso de consolidación, con pretensiones de abarcar al conjunto de las actividades de evaluación de los diversos actores de la Cooperación Española.

- Existen indicios de una planificación más estratégica de las evaluaciones centralizadas desde 2013, confirmados por la ejecución de un número creciente de estudios de este tipo.
- La unidad central de evaluación del MAEC ha impulsado la comunicación de resultados de forma sistemática (informe anual 2013, “Puntos ClavE”, base de datos de evaluaciones). Cabe esperar que el nuevo impulso otorgado a este componente no se detenga y genere rutinas institucionales sostenibles.
- Las herramientas de gestión para promover la realización de evaluaciones son adecuadas y suficientes; la DEGCO ha asumido también la responsabilidad de desarrollar guías específicas para facilitar la gestión de las evaluaciones operativas.
- Aunque su funcionamiento sea irregular, la conformación de comités de gestión y comités de seguimiento de las evaluaciones se ha establecido como práctica, lo que incrementa la implicación y apropiación de estos ejercicios por parte de las principales partes interesadas, incluyendo organizaciones de los países socios. La participación activa en los procesos de evaluación generada a través de estos mecanismos es también una forma de utilización.
- Otra práctica habitual en el proceso de gestión de las evaluaciones es la realización de talleres para la devolución y discusión de los principales resultados a las partes interesadas, tanto en España como en los países socios, incrementando así la llegada de los mensajes y la probabilidad de utilización.
- La participación de los responsables de evaluación del MAEC en redes y grupos de interés facilita la incorporación de buenas prácticas y experiencias de otros países, así como la programación de evaluaciones conjuntas.

Las carencias principales en los esfuerzos de institucionalización de la evaluación en la Cooperación Española identificadas en la investigación son sintetizadas en los puntos siguientes.

- La capacidad institucional y financiera de las unidades y personas responsables es insuficiente para cumplir con los múltiples objetivos planteados en la política de evaluación.

- En el caso de la DEGCO, en el MAEC, los recursos financieros y humanos se dedican de manera prioritaria a la gestión de un número creciente de evaluaciones centralizadas, en detrimento de las actividades de gestión de conocimientos y promoción de la utilización.
 - En el caso de la AECID, la política establecía la necesidad de una unidad específica dedicada al tema que no ha sido constituida, lo que ha podido generar una falta de apropiación de la evaluación, especialmente en la sede de Madrid. Esto no ha impedido la realización de un número importante de evaluaciones operativas, pero sí ha limitado el aprovechamiento de sus resultados en cuanto a gestión de conocimientos y para la validación o revisión de modelos de intervención.
- Lo anterior implica que existe una inadecuación entre el modelo mixto de gestión de evaluaciones adoptado en la Cooperación Española y los arreglos institucionales establecidas para llevarlo a cabo.
- En el caso de la unidad central de evaluación, la insuficiencia de recursos financieros y humanos ha sido parcialmente resuelta a través de un convenio con la FIIAPP, lo que ha incrementado la capacidad del sistema para impulsar evaluaciones estratégicas. La sostenibilidad de esta solución en el tiempo es, sin embargo, dudosa y un motivo de preocupación para los responsables de evaluación de la Cooperación Española.
- Existen todavía brechas de conocimiento y formación entre las personas responsables de gestionar y promover un aprovechamiento más sustantivo de las evaluaciones.
- El esfuerzo de planificación estratégica de las evaluaciones operativas promovidas por la AECID no es evidente. La programación de estas actividades parece responder más a criterios vinculados con la rendición de cuentas que con la búsqueda deliberada de un aprendizaje institucional.

- Aunque existen herramientas que permitirían un control de calidad adecuado de los procesos de evaluación, la falta de recursos ya mencionada ha afectado la realización de este tipo de tareas.
- Se estaría generando cierta fatiga en personas clave del sistema, especialmente en la AECID, por su continua participación en comités de seguimiento, que no les genera reconocimiento alguno en términos de desarrollo de carrera.
- La Cooperación Española no ha logrado consolidar un sistema operativo de respuesta de gestión y seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones. Tampoco ha establecido un sistema de incentivos adecuado que premie los esfuerzos por aprender y realizar cambios sustantivos con base en evidencias y lecciones extraídas de la evaluación, elemento central de un sistema de gestión basada en resultados.
- Las actividades de análisis o síntesis de los resultados de las evaluaciones han sido escasas. Esto ha reducido las posibilidades de que el trabajo de evaluación genere influencia de forma indirecta sobre estrategias, instrumentos o políticas de los distintos actores implicados en el sistema español de cooperación internacional.

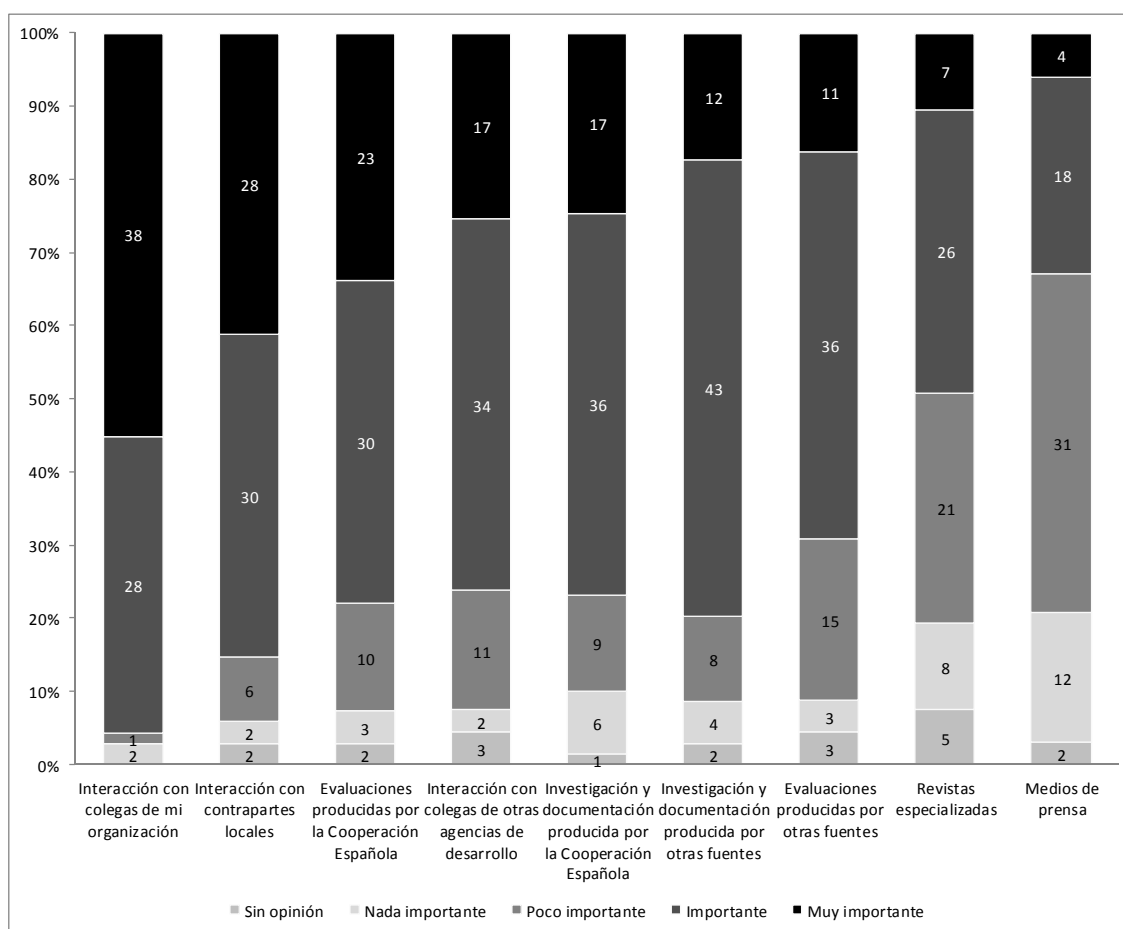
La comparación con la experiencia internacional demuestra que España enfrenta problemas similares a los de otros países para utilizar las evaluaciones en toda su capacidad. Esto está relacionado con algunas limitaciones propias de los sistemas de evaluación, por un lado, y con la capacidad de las instituciones para aprender y cambiar a partir de un análisis crítico y sosegado de la experiencia. España, al partir desde una posición retrasada en comparación con otros países miembros del CAD, ha tenido la ventaja de conocer experiencias exitosas y fallidas para ajustar sus políticas y procedimientos, pero también los inconvenientes derivados de una rigidez institucional más acentuada y de una inversión escasa en el desarrollo de la función de evaluación.

6. ORIENTACIÓN DE LAS EVALUACIONES REALIZADAS AL APRENDIZAJE Y A LA UTILIZACIÓN

El sub-sistema descrito en el capítulo precedente ha generado una serie de procesos y productos de evaluación cuyas finalidades principales son informar sobre lo que se ha conseguido, extraer enseñanzas de la experiencia, presentar evidencia para las decisiones y, en términos más generales, propiciar procesos de aprendizaje institucional en el sistema de cooperación internacional para el desarrollo de España.

Las evaluaciones pueden estar más o menos orientadas a estos objetivos, dependiendo de una serie de factores que van más allá de la institucionalidad establecida. Posiblemente el factor más trascendente sea la intervención de los equipos a cargo de realizarlas, quienes por definición añaden sus perspectivas y experiencias en el proceso y en los productos de evaluación.

Un segundo factor a considerar es aquél que podría ser denominado, de forma genérica, como “cultura de evaluación”. Para que las evaluaciones sean útiles es preciso que las personas interesadas las consideren como un vehículo de conocimientos aplicables a su trabajo cotidiano. En tal sentido, las condiciones en la Cooperación Española serían casi óptimas: 8 de cada 10 personas que han respondido la encuesta para usuarios potenciales señalaron que las evaluaciones serían la fuente documental más importante para sus actividades profesionales, superando a informes de investigación o documentos producidos tanto por la Cooperación Española como por otras fuentes. Esta proporción es muy significativa aunque algo inferior a la de aquellos que indicaron como principal canal de conocimientos la interacción con colegas de la propia organización o de las contrapartes de los países asociados (diagrama 12).

Diagrama 12. Importancia relativa de fuentes de conocimiento

Fuente: encuesta a usuarios, pregunta 9.

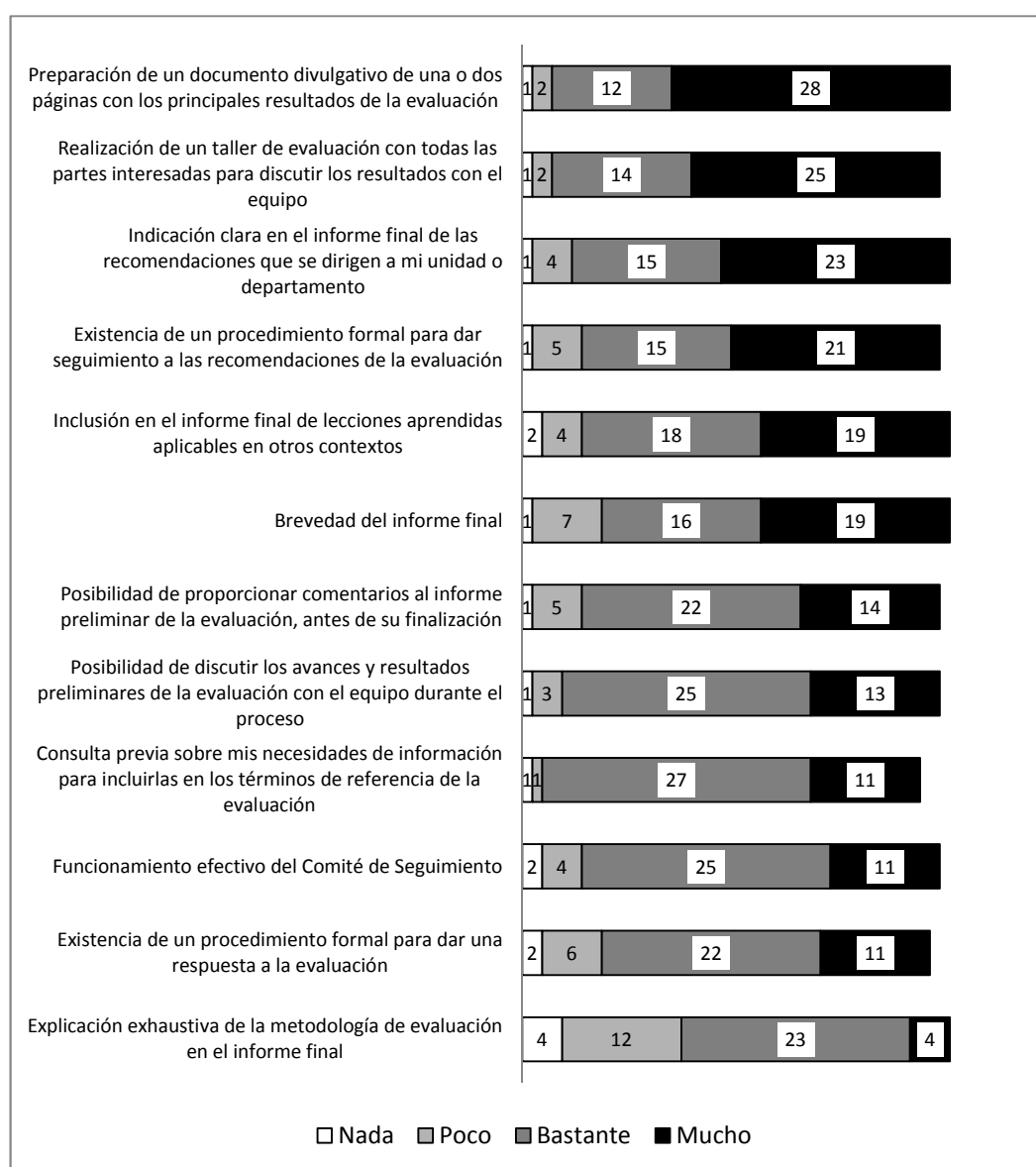
Esta afirmación es contraria a la mayoría de los análisis de la Cooperación Española que destacan la inexistencia de una cultura de evaluación. Es posible que las respuestas recibidas estén sesgadas por el objetivo declarado de la encuesta y por sus destinatarios, pero los resultados son consistentes con los de una investigación realizada entre personal de NORAD en 2012.¹³⁹ Otra explicación posible es que los obstáculos a la utilización de las evaluaciones no estén tanto en las personas —que estarían suficientemente motivadas e informadas para emplear las evaluaciones en su trabajo— como en la resistencia al cambio propia de organizaciones complejas como las que conforman el sistema de cooperación en España.

¹³⁹ En el caso del estudio sobre la cooperación noruega, 8 de cada 10 personas señalaron que la evaluación era una herramienta importante o muy importante para adquirir conocimientos sobre qué funciona en su área de trabajo. La encuesta indicó también que la principal fuente de conocimientos para el personal eran las conversaciones informales con colegas y amigos. Estos datos fueron presentados en un documento de noviembre de 2012 denominado “A Summary of Results from the NORAD Survey: How do you engage with evaluation knowledge in your day to day work”, citado en Grasso, Morra Imas y Fostvedt (2013, pág. 36 y 37).

En este contexto, ¿qué características de las evaluaciones podrían facilitar su utilización?

De acuerdo con quienes han respondido la encuesta a usuarios, los principales factores que podrían facilitar la utilización de la evaluación son, en orden decreciente de importancia: 1) la preparación de un documento de síntesis; 2) la realización de un taller para discutir los resultados con el equipo de evaluación (interacción interpersonal); 3) la indicación clara en el informe final de las recomendaciones dirigidas específicamente a su unidad o departamento; y 4) la existencia de un procedimiento formal para dar seguimiento a las recomendaciones de la evaluación (diagrama 13).

Diagrama 13. Factores que podrían facilitar la utilización de la evaluación



Fuente: encuesta de usuarios, pregunta 16.

Los aspectos vinculados con el informe final son también considerados como (muy o bastante) importantes, con énfasis en la inclusión de lecciones aprendidas, su brevedad y la posibilidad de proporcionar comentarios a la versión borrador.

El capítulo 5 presentó información sobre la situación de algunos de estos factores en la Cooperación Española, especialmente aquéllos vinculados a herramientas de promoción del uso (documento de síntesis, procedimientos de seguimiento a las recomendaciones o de respuesta de gestión, funcionamiento de los comités de seguimiento). Para conocer el estado de otros factores mencionados por los usuarios, las secciones siguientes presentan el análisis de las evaluaciones realizadas en la Cooperación Española, partiendo de un panorama general acerca de qué, quién y cómo se evalúa y realizando una revisión más específica de procesos y productos durante las fases de preparación y ejecución de estos ejercicios. Para ello, la investigación se basó en documentos de términos de referencia e informes de un grupo de evaluaciones seleccionadas promovidas por el MAEC y la AECID, extraídas de la base de datos de evaluaciones de la Cooperación Española.

6.1. Datos generales sobre las evaluaciones en la Cooperación Española

Cobertura (qué se evalúa)

No es sencillo determinar con precisión cuántas evaluaciones de iniciativas de cooperación internacional fueron realizadas desde 1998 hasta la actualidad o tipificar sus características principales. La información disponible es fragmentaria, aunque es posible encontrar datos en distintas fuentes que, lamentablemente, no son comparables.

Para los primeros siete años del periodo de análisis —de 1998 a 2004— existe solamente información relativa a las evaluaciones publicadas por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, correspondiente a la categoría de “evaluaciones centralizadas” o estratégicas. No todas estas evaluaciones fueron promovidas por el Ministerio, ya que algunas de ellas fueron iniciativa de la Agencia (entonces AECI) o, en el caso de evaluaciones conjuntas, de alguno de los socios (por ejemplo, la OIT para la evaluación del IPEC). En ese periodo, el Ministerio publicó 16 evaluaciones, a un ritmo

de 2 o 3 por año, aunque con altibajos.¹⁴⁰ Es seguro que en esos años la AECl, las ONGD, otros ministerios y las entidades de la cooperación descentralizada han realizado varias evaluaciones, pero en general sus informes no fueron publicados y, en cualquier caso, no han sido incluidos en la base de datos de evaluaciones de la Cooperación Española creada en 2014.

En el periodo 2005-2008, correspondiente al segundo Plan Director de la Cooperación Española, el MAEC gestionó o publicó ocho evaluaciones centralizadas más. Para estos años se cuenta con datos adicionales presentados en el primer informe anual de evaluaciones publicado por el Ministerio, obtenidos mediante una encuesta realizada entre actores de la Cooperación Española. Estos datos muestran que, en esos cuatro años, los diversos agentes del sistema (tanto en la administración central como en la descentralizada, incluyendo a las ONGD) habrían finalizado 540 evaluaciones, alrededor de 135 por año en promedio (MAEC, 2010, pág. 33). En la base de datos de evaluaciones de la Cooperación Española es posible encontrar solamente siete estudios gestionados por OTC de la AECID publicados entre 2005 y 2008.

En el año 2009 se produjo una progresión muy notable, pues el número de evaluaciones detectadas casi se triplicó, llegando a 403 evaluaciones encargadas o realizadas por 66 agentes (en el caso de la AECID, se distinguió a cada OTC y departamento de la sede como un agente distinto). Este salto es explicado en el propio informe por la finalización, en ese año, de un número importante de evaluaciones de convenios y proyectos de ONGD financiados por la Agencia o por la cooperación descentralizada. La modificación en la normativa de convenios y subvenciones para ONGD, tanto en la AECID como en algunas comunidades autónomas y entidades locales, fue la principal razón de este crecimiento exponencial, al incluir la obligatoriedad de la evaluación para los proyectos financiados bajo esta modalidad (MAEC, 2010, pág. 33). En ese año las evaluaciones centralizadas publicadas por el Ministerio fueron tres.

En 2010 el número de evaluaciones se incrementó incluso más, llegando a aproximadamente 580. El informe anual correspondiente a ese año explicó el

¹⁴⁰ Estas evaluaciones son incluidas en los numerales 1 a 16 del listado que se presenta en el anexo A.1.

crecimiento por el incremento de las evaluaciones en el marco de la cooperación descentralizada (MAEC, 2012b, pág. 17 y 18). En 2010 el Ministerio publicó otras dos evaluaciones centralizadas.

La serie de informes anuales sobre evaluación se interrumpió en 2011 y 2012, años para los que no existe información consolidada. La base de datos de evaluaciones incluye tres evaluaciones centralizadas publicadas por el MAEC y 23 evaluaciones promovidas por OTC o departamentos de la AECID en ese bienio.

Como ya ha sido señalado, el Plan Bienal de evaluaciones para 2013 y 2014 (MAEC, 2014a) incluyó, después de su actualización a mitad de periodo, un total de 609 ejercicios previstos. Este dato, sin embargo, no es comparable con los de 2009 y 2010 pues la metodología para recoger la información ha sido diferente. De las 609 evaluaciones programadas, el informe anual 2013 reportó un total de 343 evaluaciones finalizadas y 35 en ejecución (MAEC, 2014b, pág. 8). Lo más significativo de la información para ese año fue el incremento muy sustantivo de evaluaciones centralizadas, responsabilidad del Ministerio, hasta un total de 45, de las cuales 29 estaban en marcha y 10 finalizaron en 2013. Este es un aumento exponencial con respecto a las cinco o seis evaluaciones gestionadas y publicadas por el Ministerio cada dos años en los periodos precedentes, explicable, en parte, por la inclusión de las evaluaciones gestionadas por la red MOPAN en el total y, especialmente, por una mejora de la capacidad y productividad de la DEGCO.

La primera versión del Plan Bienal de Evaluaciones 2015-2016 presentada en abril de 2015 en el Parlamento incluía 340 evaluaciones, 135 promovidas desde el MAEC (20 centralizadas, gestionadas por DEGCO, y 115 operativas o en programas sujetos a regulación específica como el de subvenciones a ONGD o del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento, gestionadas desde la AECID). De las 205 evaluaciones restantes sólo una correspondía a otro organismo de la AGE y el resto a la cooperación descentralizada.

La información cuantitativa permite extraer algunas conclusiones generales sobre la cobertura del sistema de evaluación, en comparación con las intervenciones y estrategias de la Cooperación Española, que son resumidas en la tabla 12.

Tabla 12. Cobertura de evaluaciones según entidad canalizadora de cooperación

Entidades canalizadoras de cooperación	Cobertura de evaluaciones
Organismos multilaterales de desarrollo (57% de la AOD de 2013)	Cobertura parcial a través del MOPAN (no específica para cooperación multilateral española) y creciente para programas de cooperación multilateral y multi-bilateral, objeto de evaluaciones centralizadas.
Entidades públicas (23% de la AOD de 2013)	Cobertura parcial a través de evaluaciones de marcos de asociación con países determinados, evaluaciones sectoriales, evaluaciones de programas, evaluaciones de instrumentos y evaluaciones de estrategias. Estas evaluaciones son gestionadas por el MAEC o, en mayor número, por la AECID. La cobertura sería poco significativa en el caso de iniciativas promovidas por otros ministerios de la Administración General del Estado, aunque en estos casos hay una carencia evidente de información pública.
ONGD y sociedad civil (15% de la AOD de 2013)	Prácticamente total (hasta 2011, evaluaciones obligatorias de convenios y proyectos subvencionados por AECID, con repercusiones hasta 2014); cobertura significativa también de proyectos financiados por Comunidades Autónomas).
Otras entidades (5% de la AOD de 2013)	Evaluaciones incipientes de APPD y redes.

Fuente: elaboración propia con datos financieros extraídos del sitio de Internet <http://cooperacionencifras.exteriores.gob.es/es-es/canalizadores/Paginas/default.aspx> recuperados el 27 de enero de 2015 (total de AOD en 2013, 1.962 millones de euros).

En primer lugar, la evaluación de la cooperación canalizada a través de organismos multilaterales de desarrollo (que en la actualidad da cuenta de más de la mitad de la ayuda española) fue potenciada a partir del año 2013.¹⁴¹ En el Plan Bienal 2013-2014 las revisiones de iniciativas canalizadas a través de la cooperación multilateral y organismos regionales se multiplicaron, incluyendo la evaluación de la estrategia en su conjunto, la evaluación final del F-ODM (con el PNUD), la evaluación del componente de medicamentos del Fondo Español de la OPS, la evaluación de la cooperación técnica AECID-CEPAL, la evaluación del programa “Salud y vida en las Américas” de la OEA y la evaluación de programas conjuntos sobre igualdad de género del sistema de Naciones Unidas. Adicionalmente, España participa activamente de la red MOPAN que, en el periodo, planificó ocho evaluaciones de organismos multilaterales. Es importante destacar que estas evaluaciones se refieren al desempeño general de los organismos multilaterales, considerando dimensiones

¹⁴¹ En los años anteriores, el único ejercicio de este tipo realizado fue la evaluación en 1999 del proyecto financiado por España en Iberoamérica, enmarcado en el programa IPEC de erradicación del trabajo infantil de la OIT.

estratégicas, operativas, de relacionamiento y gestión de conocimientos, por lo que no son específicas para la contribución de un donante como España, o cualquier otro país.

En segundo lugar, es difícil determinar la cobertura de las intervenciones canalizadas a través del sector público (entre un quinto y un cuarto del total de la ayuda en los últimos años) pues éstas son revisadas en evaluaciones país, sectoriales, temáticas, de instrumentos, de programas y de proyectos, tanto centralizadas como operativas. Con respecto a las evaluaciones operativas de proyectos y programas gestionadas por la AECID, la gran mayoría de las evaluaciones se genera en las OTC, o sea en el terreno, aunque de forma desequilibrada (algunas oficinas, como la de Perú, evalúa prácticamente la totalidad de sus programas, mientras que otras no lo hacen en absoluto). Las evaluaciones encargadas por las unidades técnicas o geográficas de la AECID en Madrid representan menos del 10% del total (3 de 49 en 2009 y 3 de 42 en 2010). Los proyectos gestionados en el marco de los fondos específicos adscritos a la Agencia (especialmente el FCAS) constituyen una excepción, pues su evaluación es normalmente administrada de forma centralizada en la sede.

La actividad evaluativa de otros ministerios o entidades de la administración central es residual y sumamente irregular (entre una y tres evaluaciones por año, como máximo, para el conjunto de la administración central del Estado). En el año 2009 se publicó una evaluación conjunta del MAEC y el Ministerio de Trabajo e Inmigración sobre las actuaciones de cooperación internacional de este último, experiencia que no ha sido replicada para otros casos. En cualquier caso, ha sido difícil para el propio MAEC obtener información sobre las actividades de evaluación realizadas por otros ministerios que ejecutan actividades de cooperación internacional con la finalidad de incluirla en sus informes anuales.

En tercer lugar, la incorporación del requisito de obligatoriedad de evaluar los proyectos de ONGD financiados por la administración del Estado (que canalizan un 15% de la ayuda española) generó que prácticamente la totalidad de las intervenciones de este tipo sea revisada, en un momento u otro de su ciclo. Esto ha incrementado también las evaluaciones en el marco de la cooperación descentralizada, que se ejecuta en buena medida con esta modalidad.

La evaluación de los esfuerzos de ayuda humanitaria merece una consideración especial por las peculiaridades de este tipo de cooperación. Los ejercicios de análisis ex post de las operaciones humanitarias han sido escasos en la Cooperación Española, tal como refleja el hecho de que la base de datos consultada para esta investigación sólo contuviera información de dos procesos evaluativos, uno en Haití y otro que abarcó operaciones en cuatro contextos (Sudán, Etiopía, Territorios Palestinos Ocupados y campamentos saharauis). Esto no implica que no exista información derivada de la experiencia, especialmente la internacional: la cuestión es que ésta sea utilizada para tomar decisiones basadas en evidencias.¹⁴²

Del análisis precedente es posible concluir que los proyectos o programas (entendidos como conjuntos de proyectos) ejecutados por ONGD o de manera directa por la AECID en el terreno son el objeto principal de la mayor parte de las evaluaciones realizadas por la Cooperación Española. En términos de utilización, esto significa que los principales usuarios potenciales son las propias ONGD y las OTC. Sería esperable que se verificaran casos concretos de uso instrumental para la mejora de los propios proyectos o para decisiones sobre intervenciones nuevas similares, o en el mismo país, con la posibilidad también de uso conceptual basado en la acumulación de evaluaciones en un tema o país determinado o en las evaluaciones de múltiples intervenciones en convenios o programas más complejos. También podrían darse casos de utilización por parte de los organismos financiadores en los procesos de valoración y selección de nuevas propuestas.

Agentes (quién evalúa)

Los documentos de planificación de evaluaciones de la Cooperación Española distinguen entre actores promotores y gestores de las evaluaciones. Los agentes promotores son quienes impulsan y financian las evaluaciones, mientras que los

¹⁴² “Pese a no haber realizado evaluaciones en profundidad de la contribución multilateral humanitaria, la SECIPI y la AECID disponen hoy de datos suficientes sobre los resultados, el desempeño (performance) la eficacia y la eficiencia de algunos de los fondos y organismos a los que se ha apoyado. Cuenta además, con las numerosas evaluaciones y análisis sobre estos temas publicados por ALNAP (Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Action), la DG ECHO y otros donantes. Del análisis y discusión de estos datos con los actores y expertos en materia humanitaria deberían salir los elementos que orientaran la toma de decisiones. Las decisiones deben estar basadas en evidencias (evidence based es el nuevo mantra de la ayuda) y para ello, evaluación, análisis e investigación son esenciales” (Rey Marcos, 2012, pág. 9).

gestores son quienes las organizan y administran. En ocasiones, la entidad promotora es también gestora pero, en otros casos, como en las evaluaciones de proyectos y convenios de organizaciones no gubernamentales, la AECID es el organismo promotor y las ONGD gestionan el proceso.

La mayor parte de las evaluaciones son promovidas en el marco de la SECIPI del MAEC, sea a través de la DEGCO (evaluaciones centralizadas) o de la AECID (evaluaciones operativas y evaluaciones sujetas a regulaciones específicas). Otros ministerios y organismos de la Administración General del Estado también promueven y gestionan evaluaciones, así como Comunidades Autónomas, entidades locales, fondos de cooperación y organizaciones de la sociedad civil.

Un gran número de evaluaciones son promovidas o gestionadas de manera conjunta, entre organizaciones españolas, con organismos multilaterales o con instituciones de los países asociados. En el Plan Bienal 2013-2014 revisado es posible observar que 38 de las 45 evaluaciones centralizadas programadas corresponden a esta categoría (MAEC, 2014a, pág. 6 a 8). Muchas de las evaluaciones operativas iniciadas por las OTC de la AECID son también gestionadas con instituciones del país socio, tal como es posible observar en la muestra analizada en profundidad en esta memoria (25 de las 51 evaluaciones de este tipo incluidas en el anexo A.1 podrían ser categorizadas como conjuntas).

De lo anterior se desprende que sólo un número reducido de evaluaciones realizadas por la Cooperación Española podría ser catalogado como independiente en cuanto a su gestión.¹⁴³ Las ONGD promueven las evaluaciones de los programas y convenios que ejecutan (con supervisión de la AECID). Lo mismo sucede con las evaluaciones del FCAS o, en el futuro, las del FONPRODE. Las OTC de la Agencia inician y gestionan evaluaciones de los programas en los países que cubren, en muchos casos ejecutados por la propia Oficina; la SGCID, a través de la DEGCO, gestiona la evaluación

¹⁴³ La independencia es, sin embargo, uno de los principios adoptados en la política de evaluación de la Cooperación Española de 2013: *“La independencia implica la salvaguarda de la función de evaluación dentro del propio sistema. Para ello, se deberá garantizar la diferenciación orgánica de las unidades responsables de la evaluación y se asegurará que la validación de los informes de evaluación no recaiga en los agentes directamente encargados del diseño, la gestión o la implementación de las intervenciones que sean objeto de evaluación. Las personas integrantes de las unidades y equipos de evaluación deben poder trabajar con libertad y sin injerencias y no serán objeto de presiones con el fin de modificar el contenido de sus informes o valoraciones”* (MAEC, 2013a, pág. 6)

de los planes directores de la Cooperación Española que prepara ella misma. Las evaluaciones verdaderamente independientes serían aquéllas gestionadas por la SGCID de intervenciones ejecutadas por la AECID.¹⁴⁴ Aunque algunos analistas ven un problema en la falta de independencia pues aumenta la posibilidad de que las evaluaciones se ajusten a los intereses de rendición de cuentas o se utilicen de manera simbólica o ritual, otros observan ventajas en términos de uso, ya que la retroalimentación de conclusiones y recomendaciones es más rápida, en ocasiones casi inmediata.

Más allá de la independencia en la gestión, quienes realizan las evaluaciones en la Cooperación Española son, en general, personas o equipos externos a las organizaciones promotoras y gestoras, ajenos a las intervenciones objeto de análisis. Hay algunas excepciones notables a esta tendencia, especialmente en las evaluaciones de los planes directores y de algunas de las estrategias globales (por ejemplo, de cooperación multilateral), que han sido realizadas por equipos internos a la Secretaría de Estado responsable de cooperación en el MAEC. También ha habido algunos casos de evaluaciones con equipos mixtos, con personas externas (líderes de equipo) y miembros del programa evaluado.

La racionalidad para la contratación externa se basa en varias consideraciones: 1) el número de personas con la capacidad y los conocimientos para la realización de evaluaciones dentro de la propia administración suele ser limitado; 2) el mercado de la consultoría y las instituciones académicas y de investigación facilita el acceso a especialistas en distintos temas relevantes, considerando que el examen de iniciativas de cooperación internacional requiere tanto conocimientos específicos en evaluación como experiencia técnica en aspectos diversos del desarrollo económico, social, político y cultural; 3) los procesos competitivos utilizados en la mayor parte de los casos para la contratación de equipos externos permiten seleccionar las propuestas más sólidas y adecuadas, lo que incrementa la probabilidad de que el proceso de evaluación y sus productos sean de buena calidad, creíbles y por lo tanto utilizados; 4)

¹⁴⁴ Estas evaluaciones serían las implícitamente destacadas como independientes en la política de evaluación, cuando se establece la adscripción funcional de la unidad central. *“Para preservar su independencia respecto a las unidades responsables de la planificación y la ejecución de la AOD, la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento (DEGCO) responde directamente ante la persona titular de la SGCID...”* (MAEC, 2013a, pág. 9).

es más sencillo asegurar la independencia en el análisis y la falta de conflictos de intereses mediante la contratación externa.

Los procesos de contratación pueden ser individuales (evaluación por evaluación) o, buscando economías de escala, para un conjunto de iniciativas en un periodo determinado (contratos marco). La segunda modalidad es utilizada, por ejemplo, por la Comisión Europea y por DfID en el Reino Unido, que estableció en 2012 un Acuerdo Marco Global de Evaluaciones que permitió a todos los programas y oficinas de esta agencia (aunque no al ICAI) el acceso a un grupo pre-calificado de 27 proveedores capaces de llevar a cabo evaluaciones de calidad, que son invitados a competir para evaluaciones específicas.

La Cooperación Española ha optado por la contratación individual de organizaciones, empresas de consultoría y personas con las competencias adecuadas, tanto en España como en los países socios. La percepción general entre los promotores de la evaluación en Madrid y en algunas OTC (por ejemplo, en Perú) es que la cantidad de empresas y personas disponibles y capacitadas para la realización de este tipo de ejercicios es limitada. En ocasiones, el hecho de que las mismas empresas consultoras o especialistas sean contratados para el diseño de programas o para la definición de líneas de base reduce el mercado potencial, ya que su participación en evaluaciones generaría conflictos de intereses.

A pesar de estas limitaciones, la información que deriva del análisis de los 90 ejercicios de evaluación revisados en profundidad (anexo A.1 y anexo B) revela que en las evaluaciones gestionadas por el MAEC y la AECID no se ha recurrido continuamente a las mismas organizaciones o personas. Esto evita generar situaciones de dependencia que pueden afectar la calidad del análisis y su credibilidad, así como situaciones de “auto-plagio” por parte del mismo equipo o empresa a cargo de la evaluación.¹⁴⁵

¹⁴⁵ En el análisis detallado de informes de evaluación se ha hallado un solo caso con estas características, correspondiente a las evaluaciones realizadas por una misma empresa en Marruecos en el año 2009, a través de dos equipos diferentes pero con tres miembros en común. Las evaluaciones, correspondientes a dos proyectos—uno de apoyo institucional en materia de gestión de aguas y otro de modernización de la administración de justicia— no solamente siguen la misma estructura (lo que sería razonable), sino que también repiten los encabezados de varias de las recomendaciones generales: continuar el proyecto en una nueva fase, desarrollar determinados componentes, redefinir sistemas de seguimiento y evaluación. Es preciso notar, sin embargo, que en cada uno de los informes se incluyen sugerencias específicas adecuadas a cada proyecto.

Desde una perspectiva menos optimista, esto implica también que la administración debe optar por equipos o personas con menor experiencia y conocimiento de la metodología y las prácticas de evaluación en la Cooperación Española.

Solamente uno de los informes de evaluación analizados no incluye datos de la empresa o las personas a cargo de su realización. De las 89 evaluaciones restantes, 65 fueron realizadas por 54 empresas de consultoría o centros de investigación, en ocasiones de forma individual o en consorcio, mientras que 24 fueron llevadas a cabo por consultores o consultoras sin adscripción organizativa o empresarial explícita.

Todas las evaluaciones realizadas de forma unipersonal fueron gestionadas por la AECID, en soledad o de forma conjunta con otra entidad. Las evaluaciones centralizadas promovidas por la SGCID fueron contratadas siempre con personas jurídicas o realizadas por equipos internos.

De las 54 empresas u organizaciones que participaron en estas evaluaciones, solamente diez lo hicieron en más de una y ninguna fue responsable de más de cuatro (tabla 13). Las cuatro empresas que participaron en tres o cuatro evaluaciones lo hicieron en periodos de tiempo relativamente concentrados (1998-2002, 2006-2009, 1998-2005 y 2008-2011).

Tabla 13. Frecuencia de participación en evaluaciones (organizaciones y personas)

	Empresas u organizaciones		Personas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Participación en 4 evaluaciones	3	6%	1	1%
Participación en 3 evaluaciones	1	2%	3	2%
Participación en 2 evaluaciones	6	11%	19	10%
Participación en 1 evaluación	44	81%	175	88%
Total	54	100%	198	100%

Fuente: elaboración propia con base en informes de evaluaciones revisados.

En 74 de las evaluaciones analizadas en profundidad existe información relativa a las personas que las realizaron, sea como parte de una empresa u organización o a título personal. Se trata, en total, de 198 personas (117 hombres y 82 mujeres).¹⁴⁶ De

¹⁴⁶ Por la información disponible en los informes de evaluación no es posible determinar la nacionalidad de estas personas, aunque por sus nombres es posible deducir que en muchas de las evaluaciones gestionadas por las OTC de la AECID se recurrió a la contratación de consultores y consultoras del país

este grupo, 175 personas participaron solamente en una evaluación y apenas cuatro participaron en tres o cuatro evaluaciones (tabla 13), también en periodos de tiempo no demasiado extendidos (1998-2005, 2011-2012, 2006-2009 y 2007-2013).

El 85% (63 de 74) de las evaluaciones para las que se cuenta con información fueron realizadas por equipos de dos o más personas (tabla 14).¹⁴⁷ Siete de cada diez evaluaciones fueron realizadas por equipos de entre dos y cuatro personas. Los once estudios restantes realizados por consultores o consultoras de forma individual fueron evaluaciones operativas gestionadas por las OTC de la AECID: siete de ellas evaluaciones de proyectos (seis finales y una intermedia), dos de país y las dos restantes relativas a la aplicación del enfoque de género en programas de cooperación.

Tabla 14. Composición de equipos de evaluación (número de personas)

	Frecuencia	Porcentaje
Evaluaciones realizadas por equipos de 7 o más personas	2	3%
Evaluaciones realizadas por equipos de 6 personas	5	7%
Evaluaciones realizadas por equipos de 5 personas	6	8%
Evaluaciones realizadas por equipos de 4 personas	14	19%
Evaluaciones realizadas por equipos de 3 personas	14	19%
Evaluaciones realizadas por equipos de 2 personas	22	30%
Evaluaciones realizadas por consultores o consultoras de forma individual	11	15%
Total	74	100%

Fuente: elaboración propia con base en informes de evaluaciones revisados.

De este análisis es posible concluir que las evaluaciones en la Cooperación Española son realizadas en su mayoría por equipos (siempre, en el caso de las evaluaciones centralizadas) y que se ha evitado la generación de una relación de dependencia en pocas empresas o personas. Esto fue posible, en parte, gracias a la contratación en los países socios, evidente en muchas de las evaluaciones promovidas desde las OTC de la AECID.

socio, al igual que en varios de los equipos de evaluación más grandes responsables de las evaluaciones centralizadas.

¹⁴⁷ Para el cálculo de las personas que formaron parte de los equipos sólo se consideró a los evaluadores o evaluadoras principales, descartándose a asistentes de investigación o personas responsables del control de calidad u otras funciones de apoyo a los equipos conformados.

Algunas de las personas entrevistadas han sugerido que las limitaciones en los presupuestos disponibles para evaluaciones, tanto en el MAEC como en la AECID, han llevado a la contratación de equipos de personas inexpertas quienes, con la experiencia acumulada, pudieron después acceder a contratos más sustanciosos para la realización de evaluaciones o ejercicios de monitoreo externo promovidos, por ejemplo, por la Comisión Europea (desinteresándose de la Cooperación Española, que ofrece honorarios más reducidos).

Métodos (cómo se evalúa, con una referencia especial a la evaluación de impacto)

“No hay un método único ideal para evaluar todas las intervenciones de desarrollo. La experiencia muestra que es más probable que las evaluaciones sean útiles para sus usuarios cuando la metodología se ajusta a las preguntas (lo que queremos encontrar), el contexto y el programa que está siendo evaluado. Los Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo del CAD (...) ponen énfasis en la importancia de la flexibilidad para seleccionar el enfoque de evaluación más apropiado en cada caso. Es más probable que los métodos ‘a medida’ produzcan evidencias útiles, pertinentes y creíbles. Una aproximación demasiado rígida puede ahogar el pensamiento crítico” (OCDE, 2013b, pág. 27, traducción propia).

En seguimiento a los lineamientos emanados del CAD, las evaluaciones en el campo de la cooperación internacional son realizadas con base en criterios específicos de análisis. Los cinco criterios típicos que derivan de la definición presentada en la sección 2.1 de esta memoria —pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, viabilidad— han organizado en casi todos los casos las preguntas planteadas a las evaluaciones de programas de cooperación internacional, incluyendo la Cooperación Española, así como la formulación de las respuestas. Los criterios no son rígidos ni inamovibles y pueden ser adecuados a la finalidad de cada evaluación y las características de su objeto. Desde la Declaración de París en 2005 es frecuente encontrar también los criterios de apropiación, alineamiento, armonización o participación en los términos de referencia para la realización de evaluaciones.¹⁴⁸

Si los promotores de la evaluación tienen la responsabilidad de definir los criterios y coordinar el proceso de elaboración y priorización de las preguntas para la

¹⁴⁸ Estos criterios son incluidos como “complementarios”, junto con otros como coherencia y cobertura, en el manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española (MAEC, 2007a, pág. 57).

evaluación, son los equipos encargados del análisis quienes deben definir los métodos más adecuados para la recopilación y el procesamiento de la información, considerando los términos de referencia y el contexto de la intervención o estrategia evaluada. El diseño de la evaluación debe: 1) permitir la generación de evidencias creíbles para dar respuesta a las necesidades de información, con suficiente nivel de desagregación de los datos; 2) distinguir claramente los diferentes niveles de resultados alcanzados (productos directos de la intervención, efectos en las instituciones o la población beneficiaria, impacto más amplio en el entorno comunitario o social); 3) emplear indicadores mensurables y específicos para determinar el alcance de los objetivos; 4) utilizar distintas fuentes o métodos para triangular la información, haciendo referencia a la validez interna y externa del análisis; 5) realizar juicios de valor basados en la evidencia conseguida, en comparación con los objetivos planteados o con criterios aceptados por las partes interesadas (OCDE, 2010c).

EL informe de evaluación suele incluir una explicación detallada de la metodología, reconociendo sus alcances y también sus limitaciones. De esta manera, quienes deben tomar decisiones basadas en los hallazgos de la evaluación tienen más elementos para valorar el trabajo de los evaluadores y evaluadoras.

Los enfoques de la investigación pueden ser predominantemente cualitativos o cuantitativos, aunque en la mayor parte de los casos son mixtos. En cualquier aproximación, la clave de la calidad es que se cumplan por lo menos cuatro requisitos fundamentales de una investigación rigurosa y sólida: relevancia, sistematicidad, objetividad y honestidad intelectual.

Las consideraciones acerca de los métodos de evaluación aplicados en la Cooperación Española han sido generalmente críticas. La falta de rigor metodológico es una de las brechas en el sistema de evaluación identificadas por Larrú (2012). Alonso (2012a) planteó la limitada calidad como un rasgo genérico de las evaluaciones, producto de los presupuestos reducidos para las consultorías, la relativa marginación de centros académicos de investigación en los procesos de contratación (en beneficio de empresas consultoras) y la ausencia de evaluaciones de impacto. En cualquier caso, es preciso destacar que los términos de referencia elaborados por el MAEC y la AECID

no son prescriptivos en cuanto a los métodos a emplear, sino que se limitan a indicar preferencias. El desarrollo y la aplicación de la metodología de evaluación es responsabilidad de los equipos encargados de realizarlas. La sección 6.3 de esta memoria profundiza sobre la manera en que se ejecutan las evaluaciones en la Cooperación Española.

La cuestión de la evaluación de impacto merece un análisis particular. De las 90 evaluaciones analizadas en profundidad, sólo una —la evaluación del Fondo de Concesión de Microcréditos para Proyectos de Desarrollo Social Básico en el Exterior, realizada en 2007 y publicada en marzo de 2008— incluyó en su metodología un diseño cuasi-experimental de carácter transversal. Su finalidad fue analizar el impacto de los créditos en los “antiguos” clientes del sistema, en comparación con un grupo equivalente de “nuevos” clientes construido de manera comparable en cuanto a sus características demográficas. Las variables de análisis incluyeron diversos aspectos, desde el ingreso y el patrimonio hasta el empleo, la seguridad alimentaria, la vivienda, el acceso a servicios sociales básicos, el poder de decisión, la participación social y las habilidades empresariales. La hipótesis básica fue que la permanencia en el sistema generaría impactos diferenciales entre los clientes antiguos y los nuevos.

El uso de diseños experimentales o cuasi-experimentales para la evaluación de impacto en las evaluaciones gestionadas por el MAEC o la AECID es, por lo tanto, muy infrecuente. En este terreno es necesario hacer referencia también a la contribución de más de diez millones de euros realizada en 2007 por España al SIEF, fondo fiduciario gestionado por el Banco Mundial sobre este tema, referido en la sección 3.1. El SIEF, previsto originalmente hasta 2010 pero extendido hasta 2012, contó también con recursos de la cooperación británica (1,5 millones de dólares de Estados Unidos) y en sus cinco años de operación financió 52 evaluaciones de impacto en 37 países (la mayor parte con diseños experimentales aleatorios), diez encuestas de línea de base, numerosos artículos, notas conceptuales e informes. En este periodo se realizaron

también 17 talleres regionales, en todo el mundo, que permitieron la capacitación de 2.406 participantes.¹⁴⁹

La creación del SIEF se produjo en el momento de auge de la Cooperación Española, con el compromiso político de aumentar de manera muy significativa el presupuesto para cooperación internacional y la voluntad de promover un multilateralismo eficaz. La realización de evaluaciones de impacto en países en desarrollo, considerando especialmente los programas y las áreas de interés de la Cooperación Española, fue una de las líneas de trabajo impulsada por la DGPOLDE, que eligió como socio al Banco Mundial por ser una de las organizaciones líderes en la materia. La evaluación final del este Fondo destacó, sin embargo, que la participación activa de España en el seguimiento y la gestión del SIEF fue muy limitada por *“la rotación de personas involucradas en los niveles operacionales y de liderazgo (...) y la escasez de personal en la unidad de evaluación del MAEC.”*¹⁵⁰ José Antonio Alonso señaló esta debilidad como una característica definitoria de la Cooperación Española en esa época: *“en (...) la evolución reciente de la cooperación española se ha evidenciado el desequilibrio existente entre el dinamismo de los compromisos suscritos y las limitadas capacidades humanas, técnicas e institucionales”* (Alonso, 2012b, pág. 179).

Es posible que la escasa participación del MAEC a través de la DGPOLDE en el seguimiento de las actividades de este fondo fiduciario explique el hecho de que ninguna de las evaluaciones de impacto financiadas por el fondo estuviera referida a iniciativas específicas de la Cooperación Española.¹⁵¹

Un hecho anecdótico resulta revelador de la desconexión entre el Fondo y las prioridades de España. El SIEF realizó un curso sobre evaluación de impacto en Madrid, en junio de 2008 para personal del MAEC y la AECID, así como para consultores. Uno

¹⁴⁹ Datos incluidos en la evaluación final del SIEF, realizada por Osvaldo Feinstein, en junio de 2012, accesible en <http://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund> (sitio consultado el 5 de marzo de 2015).

¹⁵⁰ Informe de evaluación del programa del Fondo Español para la Evaluación de Impacto, de fecha 2 de junio de 2012, pág. 5.

¹⁵¹ Esta constatación responde parcialmente la pregunta que José María Larrú realizaba, un año antes de la conclusión de las actividades del SIEF, sobre la influencia de las evaluaciones de impacto llevadas a cabo por este Fondo en la Cooperación Española (Larrú, 2011, pág. 6 y 7).

de los elementos prácticos del curso era la preparación de diseños para la evaluación de impacto de proyectos y programas reales, seleccionados por los participantes. Esto dio lugar a nueve propuestas concretas, metodológicamente sólidas y revisadas por los especialistas del Banco Mundial presentes en el curso, en temas como la educación de adultos en Cabo Verde, el fortalecimiento del sistema de justicia en Marruecos o los microcréditos en Perú, entre otros. Ninguna de estas propuestas dio lugar, con posterioridad, a una evaluación de impacto financiada por el SIEF.

Esta percepción de oportunidad perdida para España es confirmada por la evaluación final del SIEF, ya citada. En este informe se identificaron varios casos de uso instrumental de las evaluaciones de impacto en la revisión de políticas y programas en los países beneficiarios, pero ninguno de aplicación inmediata para la Cooperación Española. Más aun, el reporte incluyó la sugerencia de que las lecciones aprendidas en países en desarrollo podrían ser de utilidad para las políticas (internas) en España: *“Más que ser interesante por sus programas y proyectos de cooperación internacional, para España ésta es una fuente de información útil para el diseño de su políticas nacionales (por ejemplo, los resultados de los programas de capacitación laboral y oportunidades laborales para jóvenes) y para fortalecer su capacidad de evaluación.”*¹⁵²

La discusión sobre métodos va necesariamente unida a consideraciones económicas. Cuanto más sofisticados sean los diseños y las herramientas de recopilación y análisis de información, más caras serán las evaluaciones. El prestigio derivado de la contratación de un equipo con miembros de experiencia y reconocimiento internacional, lo que facilitaría la aceptación de los hallazgos y recomendaciones, tiene evidentemente un precio. Los recursos disponibles para cada evaluación en la Cooperación Española suelen ser insuficientes para adquirir sofisticación y prestigio.

En la sección 5.3 ya se presentaron algunas de las limitaciones estructurales, administrativas, que han impedido al MAEC la asignación de recursos suficientes para impulsar evaluaciones más complejas y caras con la necesaria celeridad. Los datos

¹⁵² Informe de evaluación del programa del Fondo Español para la Evaluación de Impacto, de fecha 2 de junio de 2012, pág. 38 y 39.

sobre el coste de evaluaciones incluidas en el informe anual 2014 (versión borrador, no publicada) muestran una diferencia muy significativa entre las evaluaciones contratadas por la SGCID (alrededor de 22 mil euros para una evaluación de país) o la AECID (unos 12 mil euros para una evaluación de proyecto), en comparación con evaluaciones conjuntas contratadas por socios como la Comisión Europea (más de 400 mil euros para la evaluación de las actuaciones de apoyo presupuestario en Marruecos), ONU Mujeres (casi 280 mil euros para la evaluación de los programas conjuntos de igualdad de género en el sistema de Naciones Unidas), la OEA o la CEPAL (casi 100 mil euros para la evaluación del Programa Salud y Vida en las Américas y para la evaluación del programa de cooperación técnica de la AECID con esta Comisión Económica, respectivamente). Estos datos son muy relevantes, aunque no necesariamente determinantes de la calidad final de las evaluaciones.

Las secciones siguientes de este capítulo abundan en la investigación acerca de cómo se hacen las evaluaciones en la Cooperación Española, analizando procesos y productos en las fases del diseño y la ejecución: los términos de referencia son el resultado principal de la fase de diseño del proceso y reflejan el uso pretendido, mientras que el informe es el resultado de la fase de ejecución y la fuente principal para la presentación de las conclusiones, hallazgos y recomendaciones a los potenciales usuarios. Aunque la calidad de estos procesos y productos no garantiza la utilización, la consideración de algunos principios generales constituiría, de acuerdo con la literatura sobre el tema, un indicador de utilidad (potencial) de la evaluación.

6.2. La preparación de la evaluación y los términos de referencia

“En este proceso de identificación de la utilidad y utilización se requiere concreción. Es preciso huir de fines genéricos tales como: mejorar el programa, rendir cuentas una vez terminado el programa, ver qué se ha conseguido, aprender de cara a otros programas similares. La superación de un nivel genérico y el descenso a aspectos más concretos es lo que va a permitir a los gestores de las evaluaciones identificar las necesidades de información, y a los que toman decisiones sobre los programas visualizar tales usos de forma explícita y, probablemente, maximizar el uso” (Ulla & Argilés, 2014, pág. 24)

El proceso: participación y consulta con partes interesadas

Una parte sustancial de la responsabilidad sobre la utilización de la evaluación corresponde a la organización que la promueve, encargada de su programación y preparación. En ocasiones, la motivación para evaluar se encuentra en la propia entidad promotora; en otras, la iniciativa proviene de alguna de las instituciones implicadas en el programa o proyecto, en cualquiera de los países cooperantes. Finalmente, algunas evaluaciones son obligatorias de acuerdo con la normativa aplicable. En cualquier caso, quien promueve la evaluación tiene generalmente el poder de decidir si es programada y determina sus características principales en cuanto al momento en que será realizada y a la modalidad de ejecución (interna, externa o mixta).

El proceso de preparación de una evaluación es liderado por la unidad o persona responsable en la organización promotora. En el caso de la Cooperación Española, se trata de la división responsable de evaluación del MAEC para las evaluaciones centralizadas y de la persona asignada en el departamento, programa u OTC de la AECID para las operativas. La encuesta entre actores promotores de evaluación realizada para la preparación del informe anual 2010 reveló que sólo un nueve por ciento de las organizaciones que encargaban este tipo de ejercicios contaba con personal dedicado de manera exclusiva a esta tarea. La función era realizada, en la mitad de las organizaciones, por personal que además tenía otros trabajos, mientras que en cuatro de cada diez no se había asignado la responsabilidad. Estos porcentajes eran incluso más preocupantes en el caso de la AECID: la función de evaluación no había sido asignada en siete de cada diez OTC y en la mitad de las unidades de la sede (MAEC, 2012b, pág. 10 y 11).

La literatura sobre utilización ha destacado la importancia de la participación durante las fases de preparación y ejecución de las evaluaciones (Johnson K. , y otros, 2009; Fleischer & Christie, 2009). Varias agencias de cooperación y organizaciones multilaterales de desarrollo han puesto en marcha procedimientos sistemáticos para hacer consultas con los principales actores y partes interesadas en la evaluación (especialmente en los países asociados) durante la fase de preparación, con la finalidad

de detectar sus necesidades de información y desarrollar preguntas evaluativas.¹⁵³ En la mayor parte de los casos, esta participación se concreta en grupos o comités creados de manera *ad hoc* para supervisar y dar seguimiento al proceso de evaluación. En otras ocasiones, se realiza mediante intercambio de correos o en reuniones, presenciales o virtuales, dependiendo de los recursos y el tiempo disponible para la preparación.

En la encuesta para usuarios potenciales de evaluación, 38 de las 40 personas que respondieron a la pregunta 16 indicaron que la consulta previa sobre sus necesidades de información para incluirlas en los términos de referencia de la evaluación “facilitaría mucho” o “facilitaría bastante” la utilización.¹⁵⁴

En la determinación de su estrategia de fomento de la participación de partes interesadas, las organizaciones promotoras de la evaluación deben llegar a un compromiso entre la conveniencia de detectar tantas preguntas como sea posible (incrementando así la utilidad potencial del ejercicio) y la necesidad de enfocar la evaluación en los temas más importante (maximizando las posibilidades de un análisis profundo que dé lugar a conclusiones y recomendaciones no triviales). En otras palabras, la organización debe optar entre la extensión y la profundidad: análisis extensos pero posiblemente superficiales o revisiones profundas seguramente inútiles para varios actores que podrían obtener información importante de la evaluación. La búsqueda del equilibrio en este dilema es un desafío constante, vinculado —tal como se señalaba en el acápite de esta sección— con la necesidad de identificar objetivos concretos, no genéricos, para hacer evaluaciones de desarrollo más útiles.

La Cooperación Española ha incluido, desde las primeras etapas de su institucionalización, la intención de desarrollar procedimientos para facilitar la participación en la fase de diseño de las evaluaciones. A modo de ejemplo, el manual de metodología de evaluación publicado por el MAE en 2001 describía el proceso de consulta para las evaluaciones centralizadas.

¹⁵³ Como ya ha sido indicado en la sección 5.5 de esta memoria, la mitad de las agencias que forman parte de la red del CAD sobre evaluación del desarrollo reportaron en 2009 que las instituciones de países socios participaban de alguna manera en la preparación de las evaluaciones, incluyendo la redacción de términos de referencia (OCDE, 2010b, pág. 43 y 44).

¹⁵⁴ Véanse los datos detallados en el anexo C.3 y en el diagrama 13, al inicio de este capítulo.

“En el caso de las evaluaciones iniciadas por la OPE, el procedimiento es el siguiente. En primer lugar, se comunica a los gestores la inminente realización de un llamado a concurso para la ejecución de la evaluación de un programa, proyecto o instrumento, solicitando que se planteen con la mayor claridad posible las preguntas o dudas que existen en su oficina o unidad. Con las respuestas recibidas, se elabora un documento partiendo del formato de base que puede ser encontrado en la Metodología, y que debe ser adaptado según las preguntas identificadas. El documento borrador así preparado se hace circular entre los interesados, y con sus observaciones la OPE elabora los términos de referencia definitivos, que sirven como base para el concurso de méritos conjuntamente con los pliegos de contratación” (MAE, 2001, pág. 39).

El manual de gestión de evaluaciones del año 2007 recomendaba un itinerario a las organizaciones promotoras con dos pasos básicos: 1) identificar a los actores implicados que deben participar en la evaluación, considerando las contrapartes del país socio, beneficiarios y afectados, entidades financiadoras o gestoras, entre otros; y 2) constituir un comité de seguimiento de la evaluación con funciones técnicas y como espacio de participación, con representantes de las partes implicadas más relevantes (MAEC, 2007a, pág. 44 a 47). Para atender al dilema entre extensión y profundidad, el manual sugería hacer una selección de las preguntas identificadas mediante una negociación interna en el comité de seguimiento, considerando *“la incertidumbre que exista acerca de su respuesta, su influencia en el proceso de toma de decisiones, el coste de su investigación y la información disponible al respecto, entre otras variables”* (MAEC, 2007a, pág. 61).

En la sección 5.5 de la memoria se ha señalado que la constitución de comités de gestión (o de seguimiento) ha sido la estrategia principal para el fomento de la participación en la Cooperación Española, aunque su funcionamiento ha sido desigual. Esta constatación es válida para todas las fases de la evaluación, incluyendo el momento del diseño, lo que puede ser comprobado, como se verá en el siguiente apartado, por la escasa inclusión de preguntas potencialmente relevantes para las organizaciones de los países socios en los términos de referencia. La lectura de algunos de los informes de evaluaciones operativas encargadas directamente por OTC de la AECID en el terreno, por ejemplo en Perú, permite también suponer que en general ha habido un mejor funcionamiento de estos cuerpos colegiados de consulta en este tipo de ejercicios.

En la fase de diseño de la evaluación corresponde también a la entidad promotora definir su enfoque, lo que en ocasiones requiere consultas con las organizaciones implicadas. El enfoque puede ser geográfico (países o áreas que serán visitados por el equipo de evaluación), temporal (periodo a considerar) o estratégico (componentes a revisar). Un mal enfoque de evaluación puede estropear las posibilidades de utilización. En la revisión en profundidad de la muestra de evaluaciones se han encontrado casos de este tipo, incluyendo la decisión de evaluar proyectos de ONGD en el sector salud con la finalidad de decidir si la Cooperación Española debería asumir un enfoque sectorial¹⁵⁵ en este campo (evaluación de la Cooperación Española en salud en Mozambique, realizada en 2005, número 18). Este ha sido también el caso de la evaluación de la Cooperación Española con Marruecos, cuyo informe final indica la debilidad derivada de la selección de la muestra de proyectos a revisar.¹⁵⁶

“Conviene tener en cuenta que el análisis (...) presenta un carácter atípico desde el punto de vista metodológico. En el marco de los tres sectores clave se han seleccionado un total de 4 proyectos, que representan un porcentaje de proyectos y de AOD española en el sector respectivo considerablemente inferior a lo que se podría considerar una muestra representativa, con el fin de extraer conclusiones generales aplicables al sector en su totalidad en el periodo considerado para la evaluación (...) Estos proyectos caso de estudio ponen de manifiesto una serie de recomendaciones y lecciones aprendidas respecto de una intervención concreta que, dada la ínfima representatividad de la muestra, no pueden ser extrapoladas a la planificación y coherencia de acciones en el sector concreto o a nivel general de la Política de Cooperación Española en el futuro. Por ello, los proyectos casos de estudio analizados ofrecen meros ejemplos ilustrativos de la intervención de la Cooperación Española en estos sectores clave llevados a cabo por algunos de los múltiples actores españoles” (Cooperación Española con Marruecos, evaluación realizada en 2006 y 2007, pág. 5, número 21).

¹⁵⁵ Este tipo de enfoque es generalmente referido como SWAP, por la sigla en inglés de *sector-wide approach*.

¹⁵⁶ En general, es posible cuestionar la decisión de evaluar programas país o estrategias sectoriales y temáticas a partir una muestra limitada de proyectos específicos, habitual en los casos analizados en esta investigación. En los últimos años se observa, sin embargo, un cambio en los enfoques propuestos, por ejemplo, a partir de la introducción de una metodología específica para la evaluación de los marcos de asociación.

Este tipo de información, derivada de consultas o realizada por los responsables de evaluación en la soledad de sus despachos, se vuelca en documentos específicos, cuyas principales características son analizadas en el apartado siguiente.

Los productos: términos de referencia

La preparación de la evaluación requiere la redacción de un instructivo para quienes estarán a cargo de llevarla a cabo, genéricamente denominado “términos de referencia”, principal producto durante la fase de diseño. Este es un documento técnico que se transforma en una herramienta jurídica cuando es anexado a los contratos realizados con las empresas, organizaciones o personas que harán la evaluación (en el caso de evaluaciones externas). Si el proceso de contratación de la evaluación es competitivo, los TdR pueden servir como base para la convocatoria y selección de propuestas.

En general, Los TdR incluyen información sobre el contexto de la evaluación, su propósito, los usuarios potenciales y el objeto a ser evaluado. Presentan también las principales preguntas que la evaluación debe responder y los criterios para la valoración, así como indicaciones generales sobre la metodología como base para el desarrollo del plan de trabajo y las herramientas de recopilación y análisis de la información, cuya elaboración es responsabilidad del equipo de evaluación. Con una perspectiva más práctica, los TdR aportan también información sobre los perfiles de evaluadores deseados, los papeles y responsabilidades de distintos actores en el proceso (incluyendo los comités de seguimiento), el calendario de la evaluación y los productos a ser entregados en las distintas fases. Estos productos pueden incluir el plan de trabajo, la metodología detallada, un informe de base, un informe de las misiones en el terreno, un informe de progreso y un informe final (borrador y definitivo), así como un resumen ejecutivo, presentaciones específicas y otras herramientas de comunicación de los resultados de la evaluación. En ocasiones, los TdR incluyen también información sobre los recursos disponibles para la realización de la evaluación, especialmente cuando son empleados como base para concursos.

Las principales agencias de cooperación internacional y los organismos internacionales han desarrollado herramientas para facilitar la preparación de los TdR,

así como listas de comprobación para revisar que estén completos y sean de buena calidad.¹⁵⁷ Este es también el caso de la Cooperación Española, que ha complementado la información incluida en los documentos de metodología y en el manual de gestión con una plantilla específica para la preparación de TdR dirigida a evaluaciones operativas en 2015.

La investigación para la realización de esta memoria incluyó un análisis de 56 documentos de términos de referencia para evaluaciones promovidas por el MAEC (17) y la AECID (39), elaborados entre 2004 y 2013, a los que se ha accedido mediante la base de datos de evaluaciones de la Cooperación Española.¹⁵⁸

El análisis fue llevado a cabo sobre la base de cuatro criterios centrales, partiendo de la consideración de que los TdR pueden facilitar la utilización de las evaluaciones cuando: 1) identifican de manera clara el uso y los usuarios previstos, distinguiendo entre la utilización vinculada con el aprendizaje institucional y para la rendición de cuentas; 2) incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de partes interesadas (y no sólo para la organización promotora); 3) comunican la expectativa de la organización en cuanto a la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior; y 4) solicitan la preparación de productos específicos de comunicación orientados a la utilización, complementarios al informe de evaluación.

La tabla 15 presenta de manera resumida los elementos considerados para valorar los criterios y calificarlos con una nota del 1 al 4, correspondiente al nivel de acuerdo del investigador con las afirmaciones contenidas en ellos: 1, en desacuerdo; 2, parcialmente de acuerdo; 3, de acuerdo; 4, totalmente de acuerdo.

¹⁵⁷ El sitio de internet “*Better Evaluation*”, diseñado por un grupo de especialistas para compartir información sobre cuestiones metodológicas y prácticas, incluye una sección específica sobre el tema (http://betterevaluation.org/evaluation-options/terms_of_reference, recuperada el 9 de marzo de 2015).

¹⁵⁸ El listado de evaluaciones analizadas, anexo A.1, identifica los ejercicios para los que se ha podido localizar el documento de términos de referencia.

Tabla 15. Criterios y consideraciones para la revisión y valoración de los TdR

Calificación Criterios	1- En desacuerdo	2- Parcialmente de acuerdo	3- De acuerdo	4- Completamente de acuerdo
A1. Claridad de uso previsto con respecto a aprendizaje y toma de decisiones	No se hace ninguna referencia a la posible utilización de la evaluación para el aprendizaje institucional o para tomar decisiones.	El uso previsto se identifica de manera genérica (aprender, tomar decisiones), sin indicar los procesos en los que se inserta la evaluación.	Se identifica con claridad el uso previsto y la manera en que la evaluación se inserta en procesos de aprendizaje o toma de decisiones.	Se identifica con claridad el uso previsto, la inserción de la evaluación en procesos más amplios y se indica quiénes son los usuarios potenciales.
A2. Inclusión de preguntas específicas para potenciales usuarios.	Los criterios y preguntas de evaluación son genéricos, sin especificidad con respecto al objeto de evaluación.	Se incluyen preguntas de evaluación específicas, pero sólo enfocadas a necesidades de la organización promotora.	Se incluyen preguntas específicas que podrían ser de utilidad para otros actores implicados en la relación de cooperación.	Se incluyen preguntas específicas para varios actores y se señala que las mismas han sido identificadas mediante consultas con las partes interesadas.
A3. Expectativas acerca de la participación de los principales actores.	Sólo se presentan referencias generales acerca de implicados en el proyecto / programa evaluado.	Se incluye un listado de partes interesadas como fuente de información y para consulta.	Se presenta una descripción detallada acerca de actores implicados y sus funciones en el proceso de evaluación.	Se presenta una descripción detallada acerca de implicados, sus funciones en el proceso y la estrategia para asegurar su participación.
A4. Productos específicos de difusión adicionales al informe.	No se solicita ningún producto adicional al informe de evaluación.	Sólo se requiere la presentación de un resumen ejecutivo o una actividad puntual de presentación de resultados.	Se solicitan informes adicionales (por ejemplo, ejecutivo) y la presentación de hallazgos en reuniones o talleres.	Se requiere la preparación de una estrategia de comunicación de los resultados de la evaluación, o bien una serie de productos asimilables a una estrategia.

Fuente: elaboración propia.

Las fichas de análisis de las evaluaciones en el anexo B presentan las calificaciones otorgadas, así como una breve justificación de las mismas.

La lectura de los términos de referencia permite confirmar, en primer lugar, un alto nivel de adhesión a los principios y modelos establecidos en los documentos de metodología de evaluación de la Cooperación Española.¹⁵⁹ Todos los TdR de evaluaciones centralizadas promovidas desde el MAEC y la mayor parte de las gestionadas por la AECID incluyen la totalidad de las secciones sugeridas en el modelo presentado en el manual de gestión, así como textos estándar acerca de las premisas de la evaluación o la autoría de los informes.¹⁶⁰ La conclusión es que la guía ha resultado útil para la gestión pues los TdR son completos. Además, ha facilitado la tarea de preparación de estos documentos técnicos a personal que no necesariamente contaba con capacitación específica o la formación adecuada. Desde una perspectiva menos positiva, es posible constatar en algunos casos que los TdR simplemente reprodujeron el texto modelo sin adecuarlo a las características de cada evaluación, de manera mecánica o irreflexiva. Ante instrucciones poco específicas, cabría esperar informes de evaluación menos útiles.

Una segunda conclusión es que los TdR de las evaluaciones centralizadas promovidas por el Ministerio han sido marginalmente mejores, en promedio, que aquéllos de evaluaciones operativas promovidas por la AECID, al menos en lo que se refiere a su orientación a la utilización analizada con los cuatro criterios mencionados. Además, las valoraciones han sido menos variables, resultado esperable al tratarse del mismo “cliente”, a diferencia de lo que sucede en las evaluaciones operativas que son gestionadas por distintas oficinas, en Madrid y en los países socios. La tabla 16 presenta la estadística descriptiva simple de la calificación total otorgada a los TdR de acuerdo con su orientación a la utilización (siendo 16 el puntaje máximo posible y 4 el mínimo), distinguiendo entre las evaluaciones centralizadas y las operativas, que ha servido como base para estas afirmaciones.

¹⁵⁹ Véase también el análisis en la sección 5.5.

¹⁶⁰ Los textos incluidos en la mayor parte de los TdR sobre premisas de la evaluación —cómo la evaluación debe abordar cuestiones vinculadas con el anonimato y confidencialidad, responsabilidad, integridad, independencia, incidencias, convalidación de la información o entrega de los informes— corresponden de manera casi exacta al modelo de TdR incluido en el manual de gestión (MAEC, 2007a, pág. 134 a 137).

Tabla 16. Análisis de los TdR: estadística descriptiva de la puntuación total

	Total	Evaluaciones centralizadas	Evaluaciones operativas
Número de casos analizados	56	17	39
Promedio simple	8,8	9,2	8,7
Desviación estándar	2,5	1,9	2,8
Mediana	9	10	9
Moda	10	10	9

Nota: las celdas sombreadas corresponden a las puntuaciones más altas.

Fuente: elaboración propia, basada en calificación total de los TdR.

El análisis detallado de los cuatro criterios permite observar que la diferencia más importante en los términos de referencia de las evaluaciones centralizadas, en comparación con las operativas, ha sido la información ofrecida sobre productos específicos de comunicación requeridos para fomentar la utilización (criterio 4). En el resto, las puntuaciones promedio han sido ligeramente superiores para las evaluaciones centralizadas, excepto en el relativo a la identificación del uso previsto de la evaluación (tabla 17).

Tabla 17. Puntuación promedio de criterios de valoración de TdR

	Puntuación promedio total	Puntuación promedio en evaluaciones centralizadas	Puntuación promedio en evaluaciones operativas
A1: los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación.	2,2	2,1	2,3
A2: los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para potenciales usuarios.	1,8	1,9	1,7
A3: los TdR comunican expectativas acerca de la participación esperada de implicados.	2,3	2,4	2,2
A4: los TdR requieren productos de difusión adicionales al informe	2,6	2,9	2,4
Total	8,8	9,2	8,7

Nota: las celdas sombreadas corresponden a las puntuaciones más altas para cada criterio.

Fuente: elaboración propia, basada en calificación de los TdR, por criterio.

Con respecto al criterio 1 (claridad sobre la utilización prevista en los TdR), la mayor parte de los documentos analizados incluyen objetivos genéricos para la evaluación, como realizar una valoración del programa y un análisis de su sostenibilidad, proporcionar recomendaciones sobre la actuación de la Cooperación Española, identificar lecciones aprendidas o conocer los resultados alcanzados en el marco de la intervención. Por ejemplo:

“Se espera que las conclusiones de esta evaluación brinden luces acerca de la pertinencia del proyecto como herramienta viable y sostenible en un contexto institucional como el del Congreso peruano. Este conocimiento ayudará en la toma de decisiones sobre futuras intervenciones y permitirá potenciar y mejorar la calidad de la ayuda de la cooperación española” (TdR de la evaluación del proyecto de fortalecimiento del Congreso del Perú, número 73).

Los términos de referencia de las evaluaciones centralizadas incluyen en casi todos los casos el propósito de usar los resultados de la evaluación para revisar estrategias en el futuro, aunque de manera vaga y poco concreta. Tal vez por la complejidad de los objetos de evaluación, en los TdR de este tipo de estudios no es posible distinguir claramente a los usuarios potenciales, con alguna excepción notable:

“Independientemente de atender a una audiencia más amplia, los principales receptores de esta evaluación intermedia (interna) del III Plan Director, como destinatarios de la gestión de las recomendaciones, son la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional (SECI), la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (DGPOLDE) y la AECID, instancias todas ligadas al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación” (TdR de la evaluación intermedia del tercer Plan Director, número 59).

Los términos de referencia de esta evaluación del Plan Director son un ejemplo de documento realizado por (y dirigido a) expertos en evaluación, incluyendo citas bibliográficas de autores como Cronbach o Patton. El “academicismo” de estos TdR se explica, en parte, por el hecho de que la evaluación fue concebida para ser realizada por personal de la propia unidad de evaluación, entonces en la DGPOLDE.

Las mejores definiciones de uso esperado en relación con el aprendizaje distinguiendo las necesidades de usuarios diversos han sido localizadas en evaluaciones gestionadas por la AECID. Por ejemplo:

“Las conclusiones, enseñanzas aprendidas y recomendaciones que se obtendrán de la evaluación serán difundidas de manera general y utilizadas principalmente por los administradores de la intervención y los responsables directos de la Agencias para la Promoción y Desarrollo Económico y Social de las Prefecturas y Provincias del Norte del Reino de Marruecos y la Cooperación Española para mejorar los mecanismos de gestión de los recursos y preparar las fases futuras de la acción. Se estima por tanto que la evaluación deberá centrarse en los aspectos de aprendizaje...” (TdR de la evaluación del programa de desarrollo integrado en Marruecos, número 21).

“Para las familias de productores beneficiarios de la intervención, esta evaluación es importante dado que la actividad agrícola que ha apoyado el proyecto, constituye su principal fuente de ingresos. Las recomendaciones que de ella se desprendan podrán ser útiles a la hora de planificar su actividad económica en el futuro (...) Por la misma razón son importantes los resultados de la evaluación para las instituciones regionales (...) y nacionales (...) que serán las encargadas de continuar unas, y apoyar otras, la intervención en desarrollo productivo en el departamento de Loreto (...) Para la APCI, entre cuyos objetivos figura el ‘Optimizar el uso de los recursos de Cooperación Internacional No Reembolsable, garantizando su alineamiento con los objetivos de desarrollo del país, axial como su apropiación y transparencia’, este ejercicio de evaluación es de utilidad en la medida en que puede proporcionar información fiable y actualizada sobre todos estos aspectos (...) Para AECID cuyo Plan Director 2009-2012 está planteado teniendo la consecución de resultados de desarrollo como uno de sus ejes principales y transversales, la evaluación es importante en la medida en que pueda proporcionar información sobre los avances en este sentido. Además, dado el período de planificación de nuevas acciones que la oficina de Perú emprende a partir del próximo año 2011, el producto final de la evaluación podrá ser incorporado como insumo y lecciones aprendidas para el siguiente período” (TdR de la evaluación del proyecto de apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación en Perú, número 56).

La explicación de las mejores calificaciones en este criterio se encuentra en el objeto de las evaluaciones operativas. Es efectivamente mucho más sencillo definir la utilización esperada —especialmente instrumental— y los usuarios potenciales en el caso de las evaluaciones de proyectos (resultados aplicables para el desarrollo de segundas fases, en el caso de evaluaciones finales, o la reorientación de actividades, en el caso de las intermedias) o incluso en las evaluaciones de las estrategias de país necesarias para redefinir los objetivos de la cooperación en una reunión bilateral o comisión mixta, normalmente prevista y calendarizada.

El criterio 2 (inclusión en los TdR de preguntas específicas orientadas a usuarios potenciales) es el que ha obtenido peor valoración, tanto en las evaluaciones centralizadas como en las operativas, sin diferencias significativas entre unas y otras. Casi todos los documentos revisados en esta investigación incluyen preguntas genéricas que describen los criterios de valoración, más adecuadas para el objetivo general de rendición de cuentas que para el objetivo de mejora a través del aprendizaje y la influencia en las decisiones. A modo de ejemplo, la pregunta más frecuente en el criterio de eficacia es si se han conseguido los objetivos esperados. Las preguntas que eventualmente son formuladas con mayor nivel de detalle refieren a las especificidades del objeto de evaluación y no a las necesidades de información de distintos usuarios.

Prácticamente todos los TdR de las evaluaciones centralizadas y la mayoría de los TdR de las operativas señalan que el equipo evaluador tiene la función de identificar las necesidades informativas más específicas de los actores implicados para acotar o incluso modificar las preguntas propuestas en el documento. Con esto se traslada la consulta desde la fase de diseño de la evaluación a la fase de ejecución y se deja la responsabilidad de definir prioridades enteramente en manos del equipo de evaluación.

Las personas entrevistadas en esta investigación han confirmado que la fase de preparación de evaluaciones centralizadas, al menos desde 2013, incluye procesos de consulta con los principales actores de la Cooperación Española implicados y, en varias ocasiones, con representantes de las organizaciones de los países socios. Lamentablemente, estos documentos no han estado disponibles para el análisis de TdR presentado en esta sección.

En el caso de las evaluaciones operativas gestionadas por la AECID, solamente dos de los TdR revisados (la evaluación de la cooperación hispano-peruana 2007-2011 y el proyecto de desarrollo del turismo rural, también en Perú) mencionan la realización de un proceso de consulta para la definición de las preguntas evaluativas:

“A efectos de definir, en primera instancia, las preguntas y criterios de la presente evaluación, la OTC de AECID en Perú, ha procedido a realizar una primera ronda de consultas a los principales actores involucrados en la

evaluación del programa de cooperación hispano-peruano (instituciones contraparte, codirectores/as de proyectos, personal de AECID y de la OTC Perú, personal del Fondo de Cooperación Hispano Peruano, de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, etc.), a fin de solicitarles cuáles serían sus motivaciones y necesidades informativas al respecto. De la revisión de las respuestas recibidas, se ha llegado a la elaboración de una primera relación de preguntas...” (TdR de la evaluación de la cooperación hispano-peruana 2007-2011, número 58).

Para la valoración del criterio 3 sobre expectativas de participación de partes interesadas en la evaluación se ha considerado de manera positiva la descripción de la composición y funciones de los comités o grupos de seguimiento. En la mayor parte de las evaluaciones se incluye información de este tipo, en muchos casos repitiendo fórmulas del manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española del año 2007.

Casi todos los TdR aportan una descripción de las partes implicadas en la intervención, presentadas también como actores potencialmente interesados en la evaluación, aunque en la mayor parte de los casos se limita su función a ser fuentes de información (es decir, como entrevistados o encuestados) sin hacer referencias a su papel como usuarios. Este es el caso, por ejemplo, de los TdR de la evaluación sobre el proyecto de fortalecimiento del instituto oftalmológico especializado de Angola (número 85), que incluyen una tabla con los agentes implicados en la evaluación y las expectativas de participación en el proceso. En cuanto a la utilización, sin embargo, la tabla sólo indica que el comité de seguimiento de la evaluación difundirá los resultados entre las organizaciones y entidades interesadas en el país, además de en la propia AECID. Son, en definitiva, contados los casos en los que se incluye alguna función más vinculada con la revisión de las conclusiones preliminares, el fomento de la participación de otros actores o la búsqueda del aprendizaje.

La investigación ha encontrado información más amplia y variada en relación con el criterio 4 sobre herramientas de difusión y comunicación de los resultados, más allá del informe de evaluación. Prácticamente en la totalidad de los términos de referencia se solicita la preparación de algún tipo de informe o resumen ejecutivo y en una buena proporción se señala como compromiso contractual la disponibilidad del equipo para presentar los resultados de la evaluación en reuniones y talleres, incluso

con posterioridad a la entrega del informe definitivo. En otros casos se solicitan presentaciones PowerPoint (evaluaciones operativas gestionadas por la OTC de Perú en 2012), trípticos con una explicación de resultados (evaluación del MAP El Salvador, número 82) o informes en distintos soportes para audiencias específicas (evaluación intermedia del tercer Plan Director, número 59). Uno de los documentos solicita el desarrollo de un plan de comunicación posterior a la aprobación del informe final:

“Tras la aprobación del informe final por parte del Comité de Seguimiento, se deberá establecer un cronograma para la devolución de resultados y difusión de las conclusiones de la evaluación a todas las instituciones implicadas locales, regionales y nacionales, así como las principales organizaciones de productores participantes. Para esta tarea podrá solicitarse apoyo del coordinador del equipo evaluador o alguno de sus miembros” (TdR de la evaluación del proyecto de apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación en Perú, número 56).

La investigación ha considerado los efectos de la revisión de la metodología de evaluación que derivó en la publicación del manual de gestión en 2007. Aunque el análisis no puede ser concluyente considerando el limitado número de casos, es perceptible una mejora de la formulación de términos de referencia para evaluaciones centralizadas a partir de 2008, tanto en la utilización prevista como en la información sobre expectativas de participación de las partes implicadas (tabla 18).

Tabla 18. Valoración de TdR de evaluaciones centralizadas según año y criterio (promedios)

	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2004 y 2007 (6 casos)	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2008 y 2013 (11 casos)
A1: los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación.	1,7	2,3
A2: los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para potenciales usuarios.	1,8	1,8
A3: los TdR comunican expectativas acerca de la participación esperada de implicados.	2,0	2,5
A4: los TdR requieren productos de difusión adicionales al informe	3,0	3,0
Total	8,5	9,7

Nota: las celdas sombreadas corresponden a las puntuaciones más altas para cada criterio.

Fuente: elaboración propia, basada en calificación de los TdR.

No es posible verificar el impacto del Manual de Gestión de 2007 sobre las evaluaciones operativas pues sólo se cuenta con dos TdR previos a su aparición. Tampoco es posible valorar el efecto de las instrucciones y plantilla para la elaboración de TdR de evaluaciones operativas preparado por la DEGCO en febrero de 2015. Lo que sí es posible determinar es que la variable que afecta las calificaciones de los criterios para este tipo de evaluación es la unidad promotora. Es muy significativo que de las 16 evaluaciones operativas valoradas en total con 10 puntos o más, 11 hayan sido promovidas por la OTC de la AECID en Perú (las otras cinco corresponden a las OTC de Guatemala —dos casos—, Ecuador, Nicaragua y Uruguay).

La tabla 19 muestra la puntuación promedio de los cuatro criterios y el total para las 16 evaluaciones operativas gestionadas por la OTC en Perú, en comparación con las 23 evaluaciones operativas gestionadas por otras unidades de la AECID.¹⁶¹ Los resultados demuestran la influencia de las evaluaciones promovidas desde Perú en los resultados promedio para los 39 casos de evaluaciones operativas analizadas.

Tabla 19. Valoración de TdR de evaluaciones operativas de la OTC Perú y de otras unidades

	Puntuación promedio de evaluaciones operativas promovidas por la OTC en Perú (16 casos)	Puntuación promedio de evaluaciones operativas promovidas por otras unidades (23 casos)	Puntuación promedio de todas las evaluaciones operativas (39 casos)
A1: los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación.	2,8	1,9	2,3
A2: los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para potenciales usuarios.	1,9	1,5	1,7
A3: los TdR comunican expectativas acerca de la participación esperada de implicados.	2,7	1,8	2,2
A4: los TdR requieren productos de difusión adicionales al informe	2,8	2,0	2,4
Total	10,1	7,3	8,7

Nota: las celdas sombreadas corresponden a las puntuaciones más altas para cada criterio.

Fuente: elaboración propia, basada en calificación de los TdR.

¹⁶¹ Incluyendo una evaluación conjunta con CEPAL, realizada de acuerdo con los procedimientos de esta organización (número 81), que obtuvo valoraciones muy negativas en todos los criterios.

En síntesis, el proceso de preparación de evaluaciones en la Cooperación Española puede ser caracterizado como poco participativo, con procedimientos limitados de consulta, basado en la aplicación de un manual de gestión pertinente que facilita el desarrollo de documentos de términos de referencia relativamente completos y homogéneos. En estos TdR se presentan instrucciones a los equipos de evaluación que, en general, no permiten identificar los usuarios y los usos potenciales, ni las necesidades específicas de información de los actores interesados, aunque son una buena guía para el desarrollo de productos de comunicación y difusión. La aplicación del proceso y los resultados es además muy desigual, especialmente en el caso de las evaluaciones operativas gestionadas por distintas oficinas en el terreno de la AECID y desde Madrid. Esto es un reflejo de la menor institucionalización de la evaluación en la Agencia, en comparación con el Ministerio, que se traduce en falta de controles de la calidad de los procesos, así como un ejemplo de las diferencias en la cultura de evaluación al interior de la propia Agencia. Las nuevas instrucciones y plantilla para la preparación de TdR de evaluaciones operativas preparada por la DEGCO en febrero de 2015 ha venido, así, a cubrir una necesidad real de la AECID.

6.3. La ejecución de la evaluación y la presentación de sus resultados

La fase de diseño que culmina con la elaboración de los TdR es normalmente seguida por un proceso de concurso, selección y contratación de la oferta más adecuada, considerando criterios técnicos y financieros. Estos procedimientos, por motivos obvios, no son aplicados en el caso de auto-evaluaciones realizadas por personal de la propia organización promotora que destina parte de su tiempo a la realización de la investigación.

Cuando el equipo de evaluación se encuentra constituido o la persona que la realizará ha sido designada¹⁶² comienza la fase de ejecución, que incluye un proceso de investigación y culmina con la preparación de uno o varios informes y, en algunos casos, la presentación de los resultados del análisis a promotores y usuarios.

¹⁶² Por comodidad y por ser la modalidad prevalente, en el resto de la sección se hará referencia de forma genérica al “equipo de evaluación” o simplemente “el equipo”, incluyendo en esta denominación a los consultores o consultoras que realizan estas tareas de forma individual.

El proceso: cómo y cuándo se realiza la evaluación

Durante la ejecución, la responsabilidad principal de los trabajos corresponde al equipo, mientras que la organización promotora desempeña un papel facilitador y de supervisión. En esta fase, para las tareas de control, vuelve a cobrar protagonismo el comité de evaluación o seguimiento (y el comité de gestión, en el caso de que se trate de una estructura separada), que suele revisar y aprobar el plan de trabajo y la metodología de evaluación elaborados por el equipo, así como informes de misión o borradores del informe final.

La ejecución de una evaluación se desarrolla, típicamente, en tres fases: 1) un análisis de gabinete en el que se revisa información documental relevante, se realizan entrevistas con la organización promotora de la evaluación y se termina de diseñar la investigación; 2) una misión en el país o países implicados en la que se aplican las herramientas de investigación para obtener información primaria, se consiguen más documentos, se elaboran las primeras conclusiones y se contrastan *in situ* con partes interesadas; y 3) un momento para la redacción del informe y otras herramientas de presentación de los resultados, que suelen ser discutidas con la organización promotora y otros actores antes de su finalización. En ocasiones, el compromiso del equipo puede extenderse más allá del momento de entrega del informe final, con el propósito de presentar los resultados a diferentes grupos y en diversos escenarios, tratando de incrementar la difusión y consecuentemente la utilización de la evaluación.

Uno de los primeros pasos en la fase de gabinete es la revisión y ajuste de los requerimientos y preguntas expresados en los TdR, considerando indicadores posibles para definir juicios de valor y preparar las respuestas, antes de realizar la investigación propiamente dicha. El proceso seguido en la evaluación conjunta de la Cooperación Española y la Unión Europea en Senegal, realizada en el año 2010 (número 53), es una buena práctica en este sentido: 1) en primer lugar, el equipo desarrolló diez preguntas de evaluación con base en los términos de referencia, una revisión exploratoria de documentos y las consultas con el grupo de seguimiento; 2) posteriormente se definieron criterios de enjuiciamiento claros para cada una de las preguntas, con indicadores verificables e hipótesis explicativas, así como una escala ordinal para

valorarlos; 3) el equipo presentó y revisó esta metodología con representantes de la Cooperación Española y la Comisión Europea, así como con las principales contrapartes en Senegal a través de una misión piloto; 4) finalmente, se realizó la misión en el terreno para la recogida de datos documentales adicionales y de información de primera mano, que permitió contrastar las hipótesis y dar respuesta a las preguntas.

Algo similar fue realizado para la evaluación de la ayuda programática de la AECID (número 60), tal como se indica en su informe final: *“Tras el análisis de las necesidades informativas expresadas por los principales actores involucrados se diseñó la correspondiente Matriz de Evaluación basada en 8 Preguntas de Evaluación y en diversos Criterios de Juicio definidos y aprobados por el Comité de Seguimiento”* (Gestión de la Ayuda Programática de la AECID, 2013, página 16, número 60).

En la mayor parte de las evaluaciones revisadas la participación se entiende en el sentido convencional, es decir como la implicación de distintas partes interesadas en momentos específicos para proporcionar y contrastar información (en contraposición con la aplicación de métodos de evaluación participativa en sentido estricto). Son frecuentes, por ejemplo, los talleres de presentación de conclusiones provisionales antes de la finalización de las visitas al terreno, así como las jornadas de discusión de hallazgos y recomendaciones con las organizaciones promotoras. En la perspectiva de los usuarios potenciales este es un factor clave para facilitar la utilización de la evaluación.¹⁶³

La evaluación de la Cooperación Española en Angola realizada en 2009 incluye una ilustración de esta perspectiva.

“Por una parte se han abierto espacios participativos diversos: 1) grupos focales en los que se ha tratado de hacer un diagnóstico del desempeño de la Cooperación Española en tres provincias prioritarias; 2) los comités de seguimiento como espacio creado por la DGPOLDE, ciertamente útiles para ir acompañando el proceso evaluativo y en los que contrastar los hallazgos sucesivos; y 3) un espacio web con paneles de expertos que permitía la participación de actores, expertos sectoriales e informantes para dar luz sobre conclusiones preliminares. Por otra parte, para el ejercicio de extrapolación desde los dos sectores focales al ámbito global de la

¹⁶³ Fue el segundo factor más mencionado en las respuestas “facilitaría mucho” y “facilitaría bastante” (39 sobre 42). Véanse los datos detallados en el anexo C.3 y en el diagrama 13, al inicio de este capítulo.

Cooperación Española, nos hemos servido de un cuestionario estratégico remitido a informantes legitimados, un cuestionario específico destinado a CCAA, y lógicamente de entrevistas en profundidad semiestructuradas con numerosos actores” (evaluación de la Cooperación Española con Angola, 2009, pág. 83, número 34).

En ocasiones, los resultados de estas interacciones fueron incluidos como anexo en los informes finales de evaluación. Un ejemplo es la evaluación del proyecto de fortalecimiento del gobierno propio de pueblos indígenas en Colombia, realizada en 2012 (número 76), que presentó los comentarios de las organizaciones indígenas y de la AECID sobre las recomendaciones en el documento, demostrando su apropiación. La posibilidad de comentar el informe borrador es también valorada como un factor que facilitaría la utilización en la encuesta realizada a usuarios potenciales de evaluaciones.¹⁶⁴

La investigación evaluativa en sí puede ser realizada con diversos métodos, cuantitativos y cualitativos, experimentales y no experimentales, dependiendo de las características del objeto evaluado y el contexto general, incluyendo la disponibilidad de información de base. En el caso de la Cooperación Española, un análisis rápido de los métodos de recopilación y análisis de información empleados en 87 ejercicios analizados en profundidad que incluyen esta información en los reportes permite observar algunos patrones comunes, ilustrativos de tendencias generales.¹⁶⁵

Solamente una de estas evaluaciones indica la utilización de diseños experimentales o cuasi-experimentales para el análisis del impacto, dos de ellas mencionan la aplicación de técnicas de evaluación participativa y tres realizan algún tipo de análisis coste-beneficio. Por lo tanto, es fácil concluir que las evaluaciones son realizadas de manera relativamente homogénea, a partir de métodos eminentemente cualitativos y eventualmente encuestas o sondeos.

Esto es confirmado por las referencias sobre los métodos de recolección y análisis de información incluidas en los capítulos descriptivos de la metodología de

¹⁶⁴ La posibilidad de proporcionar comentarios al informe preliminar, antes de su finalización, fue mencionado como un factor que “facilitaría mucho” o “facilitaría bastante” la utilización de la evaluación por 36 de las 42 personas que respondieron la pregunta 16 de la encuesta para usuarios potenciales. Véanse los datos detallados en el anexo C.3 y en el diagrama 13, al inicio de este capítulo.

¹⁶⁵ De los 90 informes de evaluación revisados en profundidad, tres no incluían información sobre los métodos empleados para la recopilación y análisis de la información.

evaluación de los informes revisados. Todas las evaluaciones indican la realización de análisis de documentos y entrevistas individuales (de distinto tipo). La mayor parte señala también a la observación directa (*in situ*) y la realización de algún tipo de entrevista grupal (incluyendo talleres y grupos focales). Solamente cuatro de cada diez habría aplicado encuestas o sondeos (con muestro no probabilístico en la gran mayoría) y son muy raros los casos en los que se ha empleado alguna técnica de análisis financiero o una estrategia de estudio de caso (tabla 20).

Tabla 20. Técnicas de recopilación y análisis de información mencionadas en informes de evaluación

	Frecuencia	Porcentaje (n = 87)
Análisis documental	87	100%
Entrevistas individuales (en profundidad, semi-estructuradas)	87	100%
Observación directa (<i>in situ</i>)	62	71%
Entrevistas grupales (grupos de discusión, talleres de debate)	59	68%
Encuestas o sondeos	34	39%
Técnicas de estudio de caso	4	5%
Análisis económico financiero (coste-beneficio)	3	3%
Técnicas de evaluación participativa	2	2%
Diseño experimental o cuasi-experimental	1	1%

Fuente: elaboración propia con base en informes de evaluación analizados en profundidad.

En cualquier caso, una de las implicaciones del análisis general sobre los métodos de evaluación, también expresada en muchos de los informes revisados, es que en la casi totalidad de los casos se compara la situación anterior a la intervención con la situación posterior, tal como es percibida por el equipo (evaluación “antes” *versus* “después”). Son muy raros los intentos de definir la situación tal como sería si la intervención no hubiera sido ejecutada, o situación contra-fáctica, metodología que permite realizar evaluaciones “sin (programa)” *versus* “con (programa)”, más adecuada para determinar con precisión los efectos netos de la cooperación.

Aunque es posible realizar críticas justificadas relativas al rigor de los métodos de investigación aplicados en las evaluaciones de la Cooperación Española, también es interesante verificar que, en consideración de sus usuarios, la metodología de

evaluación raramente ha representado un obstáculo para su utilización. En la mayor parte de los casos, la metodología no ha tenido influencia o ha resultado un factor positivo para promover el uso de sus resultados.¹⁶⁶

Si los métodos de evaluación y el carácter de la participación tienen influencia sobre la credibilidad, apropiación y utilización de estos ejercicios, el momento en que se presentan los resultados resulta especialmente trascendente. De la lectura de los informes de evaluación se deducen algunas dificultades en este sentido, anecdóticas pero significativas.

A continuación se reproducen secciones de seis de los reportes revisados con dudas acerca de la aplicabilidad de sus recomendaciones, ya que las evaluaciones habrían llegado tarde en relación con los momentos de planificación y toma de decisiones.

“A la hora de elaborar recomendaciones acerca del diseño e implementación de la Política de Cooperación Española con Marruecos durante el periodo objeto de evaluación (...) es preciso tener en cuenta que el objeto de este ejercicio de evaluación se refiere a la programación del periodo 2001-2004 y a un año transitorio en el que se ha elaborado una nueva estrategia de la Cooperación Española con Marruecos en base a los objetivos y líneas estratégicas establecidas en el DEP 2005-2008. Es por ello que gran parte de las debilidades identificadas por el equipo evaluador sobre los procesos de planificación geográfica y sectorial, sobre los mecanismos de coordinación y concertación entre los actores, en especial de las (Comunidades Autónomas y Entes Locales) CCAA y EELL y el funcionamiento de los instrumentos utilizados ya han sido corregidas en el contexto de los documentos estratégicos elaborados para el periodo 2005-2008 tal y como se ha señalado al analizar los criterios de evaluación” (evaluación de la Cooperación Española con Marruecos, realizada en 2008, pág. 102, número 22).

“(...) La evaluación ha sufrido condicionantes debido a que la nueva fase del Programa llamado Araucaria XXI se ha venido desarrollando paralelamente a la Evaluación” (evaluación del Programa ARAUCARIA de la Cooperación Española para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible en Iberoamérica, realizada en 2007, pág. 28, número 23).

¹⁶⁶ Respuesta a la pregunta 24 del cuestionario de la encuesta a usuarios. Sobre 28 contestaciones válidas, 14 indicaron que la metodología de evaluación no ha tenido influencia y 11 identificaron una influencia positiva sobre la utilización. Por lo tanto, sólo 3 respuestas consignaron que la metodología habría afectado negativamente la utilización.

“(…) Las conclusiones de esta evaluación han de entenderse en el marco de compromisos ya asumidos, y que quedan plasmados en la XIII (sub-comisión mixta) SUBCOMIX firmada entre ambos países en 2007. Esta circunstancia no resta interés ni validez al estudio, ya que permite confirmar y enfocar las líneas básicas que ambos países han establecido. Sin embargo, sí puede tener consecuencias sobre los niveles de aplicabilidad de las recomendaciones” (evaluación de la Cooperación Española con México, realizada en 2008, pág. 17, número 27).

“El calendario y momento de realización de la evaluación, muy próxima a la fecha de elaboración del III (Plan Director) PD, ha podido rebajar la utilidad potencial de la evaluación como insumo de cara a la elaboración del III PD” (evaluación del segundo Plan Director de la Cooperación Española, realizada en 2008, pág. 29, número 31).

“El entorno evaluativo que, si bien había sido proactivo tanto en la demanda de la evaluación como en las fases preliminares de prediseño de la misma, se encontraba a la fecha de arranque de la presente evaluación —mediados de agosto de 2008— algo desactivado debido al lapso de tiempo transcurrido desde la solicitud expresa de la evaluación por parte de la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) a finales de 2006” (evaluación de la Cooperación Española con Angola, finalizada en 2009, pág. 16 , número 34).

“Quizás, parecía visible en el ambiente entre los actores un sentimiento de ‘final de época’, marcado por el inminente cierre de la OTC de Angola (con la imposibilidad para la continuidad en la financiación de este proyecto), y por el más que probable cese de funciones del Director del Instituto Oftalmológico Nacional de Angola (que lo ha sido desde su fundación y sobre el que recaía toda la toma de decisiones). Este sentimiento no ha limitado la evaluabilidad, pero sí ha disminuido el interés de los actores por la evaluación, que difícilmente ha podido ser vista como la base para un nuevo proyecto” (evaluación del proyecto para el fortalecimiento del Instituto Oftalmológico Nacional y el desarrollo de la especialidad de enfermería oftalmológica en Angola, realizada en 2013, pág. 34, número 85).

Por otro lado, también se han identificado dos evaluaciones de programas educativos, una en Perú de 2012 (número 68) y otra en Paraguay de 2013 (número 86) que, por cuestiones internas de planificación, fueron realizadas en el periodo de vacaciones escolares, limitando la capacidad de encontrar algunos actores clave u observar directamente la aplicación de dinámicas o productos pedagógicos ofrecidos por los proyectos.

El desfase temporal entre la comunicación de los resultados de las evaluaciones y los procesos de planificación a los que pretenderían contribuir también se desprende, aunque de manera menos evidente, de la encuesta de usuarios potenciales. Ante la afirmación “las evaluaciones han sido oportunas para tomar decisiones porque han sido realizadas en un buen momento”, 17 de las 44 personas que respondieron (39%) señalaron estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”, 21 (48%) “medianamente de acuerdo” y 4 (9%) “en desacuerdo” (2 personas no expresaron opinión).¹⁶⁷ Por lo tanto, en más de la mitad de las evaluaciones podría haber habido algún problema de ajuste temporal y en uno de cada diez casos un desfase muy claro.

Los productos: informes y recomendaciones

El desarrollo de la evaluación culmina con productos específicos, comenzando por un informe final que debe incluir los principales hallazgos y las recomendaciones para la acción. Este informe es la pieza central de las estrategias —más o menos articuladas— de comunicación de los resultados de la evaluación, pero no la única. Como ya ha sido señalado, los TdR solicitan a los equipos que elaboren resúmenes o presentaciones y que expongan su trabajo en distintos foros, realizados durante el desarrollo de la evaluación y a su finalización, para transmitir los mensajes a públicos diferentes, tanto técnicos como políticos. Las exposiciones de este tipo tienen dos objetivos, uno de validación de conclusiones preliminares y otro de sensibilización y transmisión de mensajes clave, con vistas a facilitar la utilización de la evaluación.

Estas formas alternativas de difusión de resultados derivan, en cualquier caso, de las valoraciones generales y específicas incluidas en los informes de evaluación, que continúan siendo un elemento clave tanto para la rendición de cuentas como para impulsar el aprendizaje institucional. Los informes pueden ser, sin embargo, más o menos utilizables, dependiendo de sus características. Los documentos pueden ser “amigables”, breves, de lectura fácil y rápida, gráficamente atractivos, claros en cuanto al uso esperado y en la presentación de la cadena lógica entre los datos observados, las conclusiones obtenidas, su enjuiciamiento y las recomendaciones que derivan del análisis. O, por el contrario, pueden ser extensos, de escritura densa e

¹⁶⁷ Véanse las respuestas a la pregunta 15, fila 7, en el anexo C.3.

innecesariamente técnica, ambiguos en sus objetivos y vagos (u opacos) en la comunicación de los vínculos entre análisis y conclusiones. La persona que pretenda utilizar uno u otro para sus decisiones o la institución que pretenda aprender de ellos encontrará muchas más facilidades en el primer escenario que en el segundo.

Esta sección presenta los resultados del análisis de una serie de informes de evaluación promovidos por el MAEC y la AECID entre 1998 y 2013, correspondientes a 90 procesos evaluativos.¹⁶⁸ La muestra para el análisis, como ya ha sido mencionado, fue extraída de la base de datos de evaluaciones del sitio de Internet de la Cooperación Española, por lo que se trata de informes de dominio público. Aunque algunos de ellos son claramente versiones borrador o no definitivas (al menos, así se expresa en diversas secciones de los propios documentos), a efectos de la investigación serán considerados como finales

Es preciso recordar que, como ya ha sido indicado en la sección 5.1, en los primeros años de funcionamiento efectivo del sistema de evaluaciones centralizadas el Ministerio publicaba informes ejecutivos extensos, de un promedio de 45 páginas, con todas las secciones típicas de un reporte completo pero sin resumen ni anexos. Entre 1998 y 2002 se publicaron 13 informes ejecutivos, a los que sumaría otro en el año 2004 sobre un programa realizado en Cabo Verde. En 2003 comenzaron a publicarse los informes completos de las evaluaciones centralizadas, práctica que continúa hasta el momento de redacción de esta memoria. En la muestra hay también un informe ejecutivo de una evaluación sobre la incorporación de la estrategia de igualdad de género en Colombia promovida por la AECID en 2010.

La tabla 21 muestra la distribución de los procesos de evaluación considerados para el análisis, de acuerdo con la organización promotora y el tipo de informe revisado.

¹⁶⁸ Para simplificar, la unidad de análisis en este ejercicio será el “proceso de evaluación”. De los 90 procesos revisados, 87 produjeron solamente un informe final y 3 produjeron múltiples informes: 1) la evaluación de la respuesta de la Oficina de Acción Humanitaria de la AECID en los campamentos de refugiados saharauis, Territorios Palestinos Ocupados, Sudán y Etiopía (número 78, 4 informes, uno por cada sitio); la evaluación intermedia del programa de desarrollo local sostenible de la AECID en Guatemala (número 55, 1 informe general y 5 informes de estudios de casos); y la evaluación del Programa Araucaria (número 23, 1 informe general y 4 informes de estudios de casos). En las dos últimas evaluaciones se analizó solamente el informe general, mientras que en la evaluación de ayuda humanitaria se revisaron los cuatro documentos y se promediaron las valoraciones.

Tabla 21. Informes analizados por tipo de producto y organización promotora

Producto Organización	Informe ejecutivo	Informe completo	Total
MAEC	14	25	39
AECID	1	50	51
Total	15	75	90

Nota: para simplificar el análisis, se considera que el MAEC es la organización promotora de todas las evaluaciones publicadas por el Ministerio en las series “Informes de Evaluación” (36) e “Informes Conjuntos” (2), aunque algunas de ellas hayan sido iniciativa de la AECID o algún otro socio. También se ha detectado e incluido un informe promovido por el MAEC sobre intervenciones de la Cooperación Española en el recurso agua, de 2010, no publicado en estas colecciones.

Fuente: elaboración propia, con base en evaluaciones analizadas.

El trabajo de análisis fue realizado como una meta-evaluación basada en diez criterios relacionados con aspectos formales de los informes que facilitan su uso (estructura, extensión, estilo de escritura, inclusión de resumen ejecutivo y anexos), así como con cuestiones vinculadas a la presentación lógica del proceso de razonamiento, desde la metodología hasta las recomendaciones y las lecciones aprendidas.

Con respecto a los aspectos formales, los supuestos que subyacen al análisis es que los informes serán más útiles y utilizados si se cumplen una serie de condiciones expresadas en los puntos siguientes.

1) Los informes siguen una estructura clara “esperable” por parte de los usuarios, sin generar confusión, que les permite llegar rápidamente a la sección que les interesa. Esta estructura, esencialmente, consta de una introducción con los propósitos de la evaluación; una presentación sustantiva del objeto evaluado; una descripción breve pero completa de la metodología empleada; los hallazgos principales (organizados por algún tipo de criterio, que puede corresponder a los criterios clásicos de la definición de evaluación o a otros —por ejemplo, provenientes de la Declaración de París); las conclusiones y las recomendaciones.

2) Los informes son relativamente breves y fáciles de leer.¹⁶⁹ Aunque no es posible definir un estándar universal, a efectos prácticos y por definición arbitraria del

¹⁶⁹ La brevedad de los informes fue mencionada como un factor que “facilitaría mucho” o “facilitaría bastante” la utilización de la evaluación por 35 de las 43 personas que respondieron la pregunta 16 de la encuesta para usuarios potenciales. Véanse los datos detallados en el anexo C.3 y en el diagrama 13, al inicio de este capítulo.

autor de la investigación (basada en su experiencia como usuario de evaluaciones) se ha asumido que un informe “razonable” podría tener entre 30 y 60 páginas de extensión, mientras que cualquier reporte de más de 100 páginas desincentivaría la lectura. Para los informes ejecutivos publicados hasta 2012 se ha establecido que una extensión de hasta 40 páginas sería razonable, mientras que un informe de más de 60 páginas afectaría de manera seria la utilización.

3) La escritura del informe es sencilla y clara, evitando la jerga excesivamente técnica que podría afectar la comprensión de un número importante de usuarios potenciales. Los párrafos son breves y enfocados en una idea principal. La intención debe ser que los mensajes lleguen a las personas interesadas sin ambigüedades y evitando generar confusión o malas interpretaciones. Todo aquello que facilite la lectura, incluyendo índices completos, glosarios de siglas, listas, subtítulos, textos destacados mediante negritas o subrayado, gráficos explicativos, tablas para sintetizar información cualitativa o cuantitativa, entre otras estrategias, incrementa la posibilidad de que los resultados de la evaluación sean bien comunicados y recibidos.

4) Los informes incluyen un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y las recomendaciones, que pueda facilitar la acción a quien no tiene tiempo para leer el texto completo. Este informe debería ser suficientemente breve —aunque en este caso no se ha definido un número deseable de páginas— y estar centrado en la presentación de hallazgos y recomendaciones de forma convincente.

5) Los informes incluyen, en anexo, información adicional relevante que no es deseable incluir en el texto del documento, pues de esta forma se incrementaría su extensión o se podría afectar la comprensión. Los anexos pueden incluir, por ejemplo, una descripción más detallada de las herramientas empleadas como parte de la metodología para recopilar y analizar la información, como cuestionarios para entrevistas o encuestas, así como las matrices de evaluación que presentan criterios, indicadores, escalas de valoración y fuentes de información. Es también deseable que se añadan tablas o textos con información cuantitativa y cualitativa utilizada en el análisis, pues ello incrementa la credibilidad general del informe al permitir que las personas interesadas puedan identificar las fuentes de datos que dieron origen a los hallazgos y conclusiones de la evaluación.

En lo que se refiere a la presentación lógica del proceso de análisis en los informes como incentivo a la utilización, los cinco supuestos subyacentes son los que se señalan en los siguientes puntos.

6) Los informes establecen claramente cuál es la utilización prevista de la evaluación e idealmente los potenciales usuarios a los que se dirigen, con base en lo establecido en los TdR e indicando también las expectativas que puedan haber sido recogidas por los equipos durante el proceso. Este tipo de información facilita la comprensión de los propósitos y fundamentos del análisis realizado por la evaluación y genera interés en las personas que podrían actuar o incorporar aprendizajes a partir de sus resultados.

7) Se describe en los informes la metodología de evaluación, señalando elementos conceptuales relevantes, la manera en que los criterios de valoración son revisados (por ejemplo, mediante indicadores específicos) y las fuentes de información empleadas para recopilar y analizar la información. La presentación de la metodología debe ser completa pero sucinta (con mayor información en anexos), centrada en los elementos fundamentales para dotar de credibilidad a los hallazgos de la evaluación, demostrando claramente las fortalezas y las limitaciones del estudio. Es también importante que la metodología explique la manera en que los datos son contrastados para llegar a conclusiones sólidas y sin sesgos, por ejemplo mediante la triangulación de diversas fuentes, tipos de información o métodos.¹⁷⁰

8) Los informes presentan hallazgos a partir de evidencias contrastadas que permiten responder a las preguntas de evaluación, organizados a través de los criterios de análisis y sustentados por la información proporcionada. Los hallazgos deben servir para cumplir los propósitos de la evaluación. Una buena definición de hallazgos despierta el interés de los potenciales usuarios y permite la transmisión de una visión específica, fresca, del objeto evaluado, conteniendo elementos de novedad y originalidad.

¹⁷⁰ La explicación exhaustiva de la metodología, sin embargo, fue el factor menos importante señalado por las personas que respondieron a la pregunta 16 de la encuesta de usuarios potenciales. Solamente 4 de 43 mencionaron que esto “facilitaría mucho” y 23 indicaron que “facilitaría bastante” la utilización, contra 12 que señalaron que “facilitaría poco” y otros 4 que opinaron que no la facilitaría en absoluto. Véanse los datos detallados en el anexo C.3 y en el diagrama 13, en el inicio de este capítulo.

9) Las conclusiones de la evaluación, basadas en los hallazgos, incluyen juicios de valor suficientemente justificados y, una vez más, apoyados por la evidencia, honestos y creíbles, lo que facilita su aceptación por parte de los potenciales usuarios.

10) Los informes incluyen también un esfuerzo para extraer enseñanzas o lecciones aplicables en otros contextos o programas, con la finalidad de potenciar una utilización de la evaluación conceptual o iluminista y facilitar la gestión y el aprovechamiento de los conocimientos generados.¹⁷¹

La tabla 22 presenta estos 10 criterios, así como las consideraciones empleadas para la asignación de valores en cada uno de ellos. Las puntuaciones finales para cada uno de los 90 informes revisados, así como una breve justificación de cada una de ellas, han sido incorporadas en las fichas presentadas en el anexo B.

Tabla 22. Criterios y consideraciones para la revisión y valoración de los informes

Calificación Criterios	1- En desacuerdo	2- Parcialmente de acuerdo	3- De acuerdo	4- Completamente de acuerdo
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	El informe no sigue la estructura lógica esperable (análisis – conclusiones – recomendaciones) o carece de secciones esenciales (descripción del objeto de evaluación, la metodología, los hallazgos, las conclusiones o las recomendaciones).	La estructura contiene los elementos centrales, pero presentados de manera confusa (en un orden distinto al esperable o con contenidos no adecuados; o bien las secciones relacionadas con el análisis son mucho más breves que las descriptivas (del objeto evaluado).	El informe tiene una estructura completa, clara, lógica y equilibrada, pero con algunos elementos que podrían ser incluidos en otras secciones u organizados por criterios más adecuados.	El informe incluye una descripción del objeto de evaluación, la metodología, los hallazgos (organizados por algún tipo de criterio), las conclusiones y las recomendaciones, en secciones reconocibles y lógicamente vinculadas.

¹⁷¹ La inclusión en los informes de lecciones aprendidas aplicables en otros contextos fue indicado como un factor que “facilitaría mucho” o “facilitaría bastante” la utilización de la evaluación por 37 de las 43 personas que respondieron la pregunta 16 de la encuesta para usuarios potenciales. Véanse los datos detallados en el anexo C.3 y en el diagrama 13, al inicio de este capítulo.

Calificación Criterios	1- En desacuerdo	2- Parcialmente de acuerdo	3- De acuerdo	4- Completamente de acuerdo
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	<p>Informes ejecutivos de 61 páginas o más.</p> <p>Informes extensos de menos de 30 páginas o de más de 101 páginas (sin contar resumen o anexos).</p>	<p>Informes ejecutivos de 51 a 60 páginas.</p> <p>Informes extensos de 81 a 100 páginas (sin contar resumen o anexos).</p>	<p>Informes ejecutivos de 41 a 50 páginas.</p> <p>Informes extensos de 61 a 80 páginas (sin contar resumen o anexos).</p>	<p>Informes ejecutivos de 40 páginas o menos.</p> <p>Informes extensos de 30 a 60 páginas (sin contar resumen o anexos).</p>
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	<p>Escritura confusa, enrevesada, con errores de sintaxis u ortografía notables, o excesivamente técnica. Párrafos largos y engorrosos.</p> <p>Inexistencia o mala utilización de ayudas gráficas a la lectura (tablas, diagramas, textos destacados, listas, subtítulos).</p>	<p>Escritura poco clara, muy técnica con errores menores de sintaxis u ortografía y párrafos generalmente cortos.</p> <p>Utilización de algunas ayudas gráficas a la lectura, con errores menores (falta de fuentes, por ejemplo).</p>	<p>Escritura en general clara y mayoría de párrafos breves.</p> <p>Buena utilización de ayudas gráficas a la lectura (tablas, imágenes, textos destacados, listas, subtítulos).</p>	<p>Escritura simple y sencilla a lo largo de todo el documento, en párrafos breves y claros.</p> <p>Excelente utilización de ayudas gráficas a la lectura (tablas, imágenes, textos destacados, listas, subtítulos).</p>
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	El informe no incluye un resumen ejecutivo, o bien el resumen incluido no hace ninguna referencia a conclusiones y recomendaciones de la evaluación.	El resumen ejecutivo es demasiado extenso o se limita a sintetizar el informe sin destacar los hallazgos y las recomendaciones.	El resumen ejecutivo es relativamente breve e incluye los principales hallazgos y las recomendaciones.	El resumen ejecutivo es breve y centrado en la presentación de hallazgos y recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	El informe no incluye anexos metodológicos o los anexos no contienen datos relevantes para la comprensión de los hallazgos y las recomendaciones.	El informe incluye un número limitado (insuficiente) de anexos metodológicos o con datos sustantivos.	El informe incluye algunos anexos que permiten comprender mejor la metodología y sustentar los hallazgos con datos significativos.	El informe incluye todos los anexos sustantivos necesarios para comprender mejor la metodología empleada y con datos sustantivos para sustentar hallazgos y recomendaciones.

Calificación Criterios	1- En desacuerdo	2- Parcialmente de acuerdo	3- De acuerdo	4- Completamente de acuerdo
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	El informe no hace ninguna referencia a la utilización esperada de la evaluación para el aprendizaje institucional o para tomar decisiones.	El uso previsto se identifica de manera genérica (aprender, tomar decisiones), sin indicar los procesos en los que se inserta la evaluación.	Se identifica con claridad el uso previsto y la manera en que la evaluación se inserta en procesos de aprendizaje o toma de decisiones.	Se identifica con claridad el uso previsto, la inserción de la evaluación en procesos más amplios y se indica quiénes son los usuarios potenciales.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	El informe no describe la metodología empleada en la evaluación o la descripción es totalmente insuficiente.	La descripción de la metodología de evaluación es parcial e incompleta.	El informe tiene una descripción suficiente de la metodología empleada en la evaluación, definiendo criterios, indicadores y herramientas para la recolección y análisis de información (sin detalles), así como métodos de triangulación.	El informe tiene una descripción completa de la metodología empleada en la evaluación, definiendo criterios, indicadores y herramientas para la recolección y análisis de información, así como métodos de triangulación.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	No se presentan hallazgos y conclusiones, o bien éstos no responden a los criterios y preguntas de evaluación, o bien no están sustentados en el análisis de los datos.	La mayor parte de los hallazgos y conclusiones presentados no se enmarcan en criterios, o no están suficientemente sustentados en el análisis de los datos.	Casi todos los hallazgos y conclusiones presentados se enmarcan en criterios, responden a las preguntas y están suficientemente sustentados en el análisis de los datos.	Todos los hallazgos y conclusiones están claramente enmarcados en criterios y preguntas y sustentados por el análisis de los datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	No es posible identificar juicios de valor, o los juicios de valor de la evaluación no están sustentados por el análisis.	La mayor parte de los juicios de valor incluidos en las conclusiones no está suficientemente sustentada por el análisis.	La mayoría de los juicios de valor incluidos en las conclusiones está suficientemente sustentada por el análisis.	Todos los juicios de valor incluidos en las conclusiones se sustentan de manera explícita en el análisis realizado.

Calificación Criterios	1- En desacuerdo	2- Parcialmente de acuerdo	3- De acuerdo	4- Completamente de acuerdo
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	El informe no incluye lecciones o enseñanzas, o bien lo que se denomina de esta manera no corresponde en absoluto a la definición de una "lección aprendida".	La mayor parte de las lecciones incluidas en el documento es trivial y poco útil para construir modelos de actuación con la posibilidad de ser aplicados en otros contextos.	La mayoría de las lecciones incluidas en el documento es relevante y útil para construir modelos de actuación con la posibilidad de ser aplicados en otros contextos.	Todas las lecciones incluidas en el documento son relevantes y útiles para construir modelos de actuación con la posibilidad de ser aplicados en otros contextos.

Fuente: elaboración propia.

Las recomendaciones, elemento central de los informes de evaluación para la utilización, son analizadas en una sección posterior de este capítulo.

A continuación se presenta la caracterización de los informes revisados y algunas conclusiones generales acerca de: a) la orientación a la utilización, o utilidad potencial, de los informes, diferenciando entre evaluaciones centralizadas y operativas; b) la evolución de los informes en el tiempo y en relación con la entidad promotora; y c) la relación entre los TdR y los informes realizados.

Caracterización de los informes revisados

Los 14 informes ejecutivos producidos en el marco de las evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC entre 1998 y 2004 tienen un promedio de 45 páginas. Ninguno de ellos incluye un resumen o anexos con información sobre la metodología o datos complementarios, al ser este un criterio de publicación adoptado por el Ministerio. El informe ejecutivo de la evaluación operativa promovida por la OTC de Colombia de la AECID es más breve (17 páginas) y tampoco incluye estas secciones, ni hace referencias al uso esperado de la evaluación o la metodología de investigación empleada.¹⁷²

¹⁷² No hay ninguna razón por la cual un informe ejecutivo extenso, como los publicados por el MAEC hasta 2002 o el de la AECID revisado en este análisis no puedan o deban incluir un resumen de los principales hallazgos y recomendaciones. En el caso de los documentos del MAEC, sin embargo, se solicitaba explícitamente una estructura de informe que excluía esta posibilidad.

Los 25 informes extensos de evaluaciones centralizadas realizadas entre 2002 y 2013 publicados por el MAEC tienen un promedio de 90 páginas (máximo de 212, mínimo de 47).¹⁷³ Se trata de informes en general completos y bien estructurados. Los 50 informes extensos de evaluaciones operativas promovidas por la AECID son menos extensos, con un promedio de 75 páginas (máximo 177, mínimo 16). Los informes de la AECID presentan estructuras más diversas y menos homogéneas, con algunas excepciones (por ejemplo, la serie de informes de evaluación promovidos por la OTC de Perú en el año 2012, que siguen un formato parecido y fueron publicados con la misma diagramación).

Hay 24 informes extensos (8 promovidos por el Ministerio y 16 por la Agencia) que no cuentan con un resumen ejecutivo, o el texto que se presenta como síntesis no está en absoluto orientado a la utilización (valoración 1 en el criterio B4). Otros 17 informes (3 promovidos por el Ministerio y 14 por la AECID) no presentan anexos con información relevante sobre la metodología o con datos sustantivos para el análisis (valoración 1 en el criterio B5).

Tres de los informes analizados, todos ellos de evaluaciones operativas promovidas por la AECID, no incluyeron recomendaciones en el texto, al menos de manera clara y fácilmente localizable (valoraciones de 1 en los criterios C1 a C5).

Los informes de evaluaciones centralizadas promovidas por el Ministerio (ejecutivos y extensos) presentaron, en promedio, 23 recomendaciones (mínimo 1, máximo 85), mientras que en aquéllos de evaluaciones operativas promovidas por la AECID el promedio fue de 21 (mínimo 1, máximo 80).¹⁷⁴ Esto demuestra la existencia de criterios poco precisos al momento de solicitar recomendaciones, por parte de los promotores, y de definirlos, por parte de los equipos. Mientras algunos han optado por una gran recomendación muy desarrollada (por ejemplo, aprobar una segunda fase del

¹⁷³ Sólo se consideran las páginas del informe en sentido estricto, sin contar resumen ejecutivo, anexos, tablas de contenido, glosario de siglas, etc.

¹⁷⁴ Para esta estadística se ha considerado tanto a los informes ejecutivos como a los extensos, asumiendo que los primeros incluyen la totalidad de las recomendaciones formuladas. Si se eliminan los valores extremos de la distribución (2 evaluaciones con sólo 1 recomendación y 3 evaluaciones con más de 70), los promedios no varían demasiado y pasan a ser de 22 y 19 recomendaciones para MAEC y AECID, respectivamente.

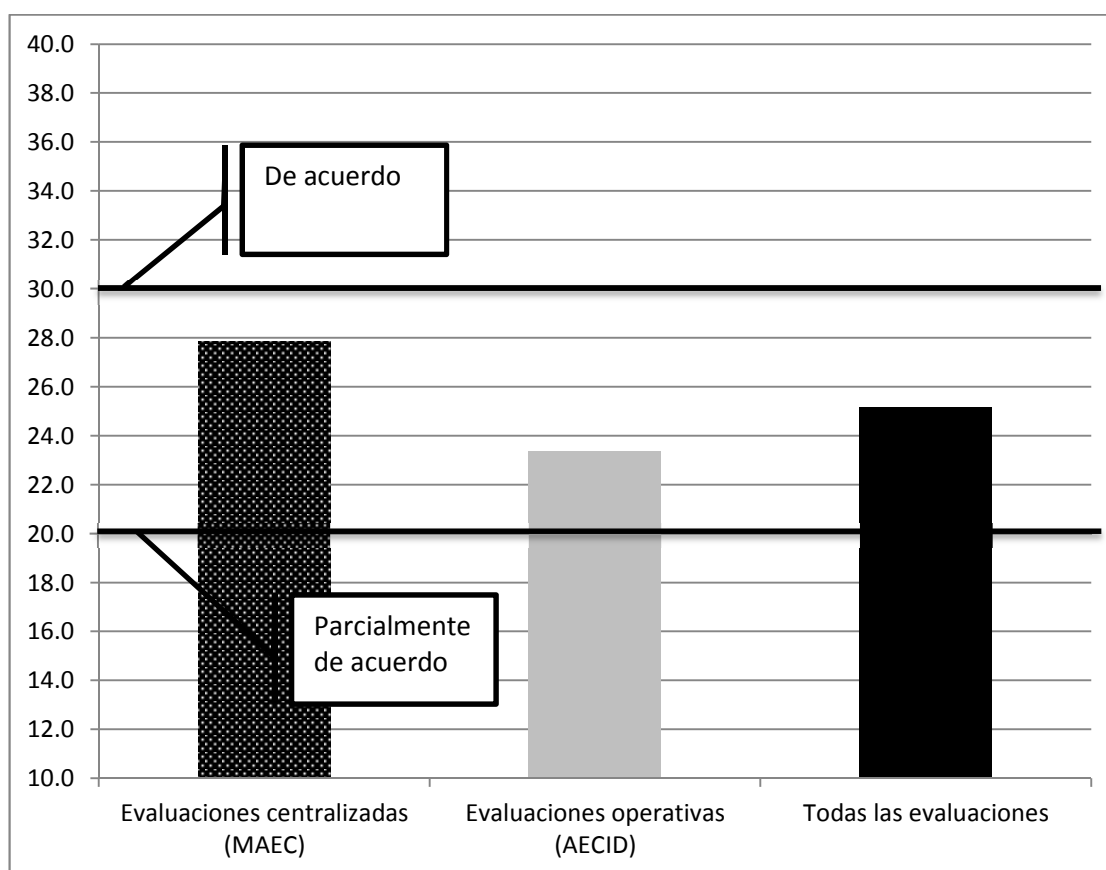
programa con determinadas características, explicadas en profundidad), otros han preferido la dispersión en una multitud de sugerencias de menor alcance.

Valoración de los informes de acuerdo con su orientación a la utilización

En el análisis de la calidad de los informes en función de su orientación a la utilización considerando los 10 criterios se han realizado dos correcciones metodológicas, con la finalidad de conseguir mayor homogeneidad en la muestra: 1) se ha eliminado por completo el informe ejecutivo de la evaluación operativa promovida por la AECID en Colombia (número 49), pues no incluía varias de las secciones clave valoradas; 2) se ha eliminado de los promedios las valoraciones de los criterios B4 (resumen) y B5 (anexos) otorgadas a los informes ejecutivos en evaluaciones centralizadas promovidas por el Ministerio, pues éstas calificaciones no respondían a “defectos” propios de las evaluaciones sino a decisiones editoriales. Además, se ha asumido que los principales usuarios habrán recibido el informe completo.

Después de estas correcciones, todas las estadísticas para los criterios B1 a B10 en evaluaciones operativas promovidas por la AECID corresponden a 50 casos; en el análisis de las evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC, las estadísticas son calculadas sobre 39 casos para todos los criterios excepto B4 y B5, en los que el denominador es de 25 casos.

La valoración total para los 10 criterios de todos los informes revisados apenas supera los 25 puntos, es decir justo en el medio entre el mínimo posible de 10 y el máximo posible de 40. En términos de la escala de valoración, se trata del punto medio entre “parcialmente de acuerdo” y “de acuerdo”. Los informes producidos por evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC han sido mejores que los de las gestionadas por la AECID: 27,9 puntos contra 23,4, respectivamente (diagrama 14).

Diagrama 14. Valoración informes de evaluación (total), por tipo de evaluación

Fuente: elaboración propia con base en valoraciones de informes

Esta valoración general es confirmada cuando se distribuyen los informes extensos¹⁷⁵ realizados a partir de 2002 en cuatro categorías, establecidas de acuerdo con las valoraciones asignadas: 1) informes de baja orientación a la utilización (de 10 a 19 puntos); 2) informes de orientación a la utilización media baja (de 20 a 25 puntos); 3) informes de orientación a la utilización media-alta (de 26 a 30 puntos) e informes de orientación a la utilización alta (de 31 a 40 puntos). En la tabla 23 es posible observar que el 80% de los informes de evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC se sitúa en las dos categorías superiores, contra el 38% de los informes de evaluaciones operativas promovidas por la AECID.

¹⁷⁵ La inclusión de informes ejecutivos en esta comparación distorsionaría el análisis por la valoración mínima en dos de los criterios revisados, ya mencionada, y también por un factor cronológico, ya que las 14 evaluaciones que produjeron estos reportes fueron realizadas en los primeros años de funcionamiento del sistema de evaluación, periodo para el cual no se cuenta con evaluaciones promovidas desde la AECID.

Tabla 23. Distribución de informes por promotor y valoración total

	Baja (10 a 19)		Media-baja (20 a 25)		Media-alta (26 a 30)		Alta (31 a 40)		Total	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Evaluaciones centralizadas (MAEC)	1	4%	4	16%	11	44%	9	36%	25	100%
Evaluaciones operativas (AECID)	11	22%	20	40%	17	34%	2	4%	50	100%
TOTAL	12	16%	24	32%	28	37%	11	15%	75	100%

Nota: las celdas sombreadas corresponden a las mayores frecuencias para cada organización promotora.

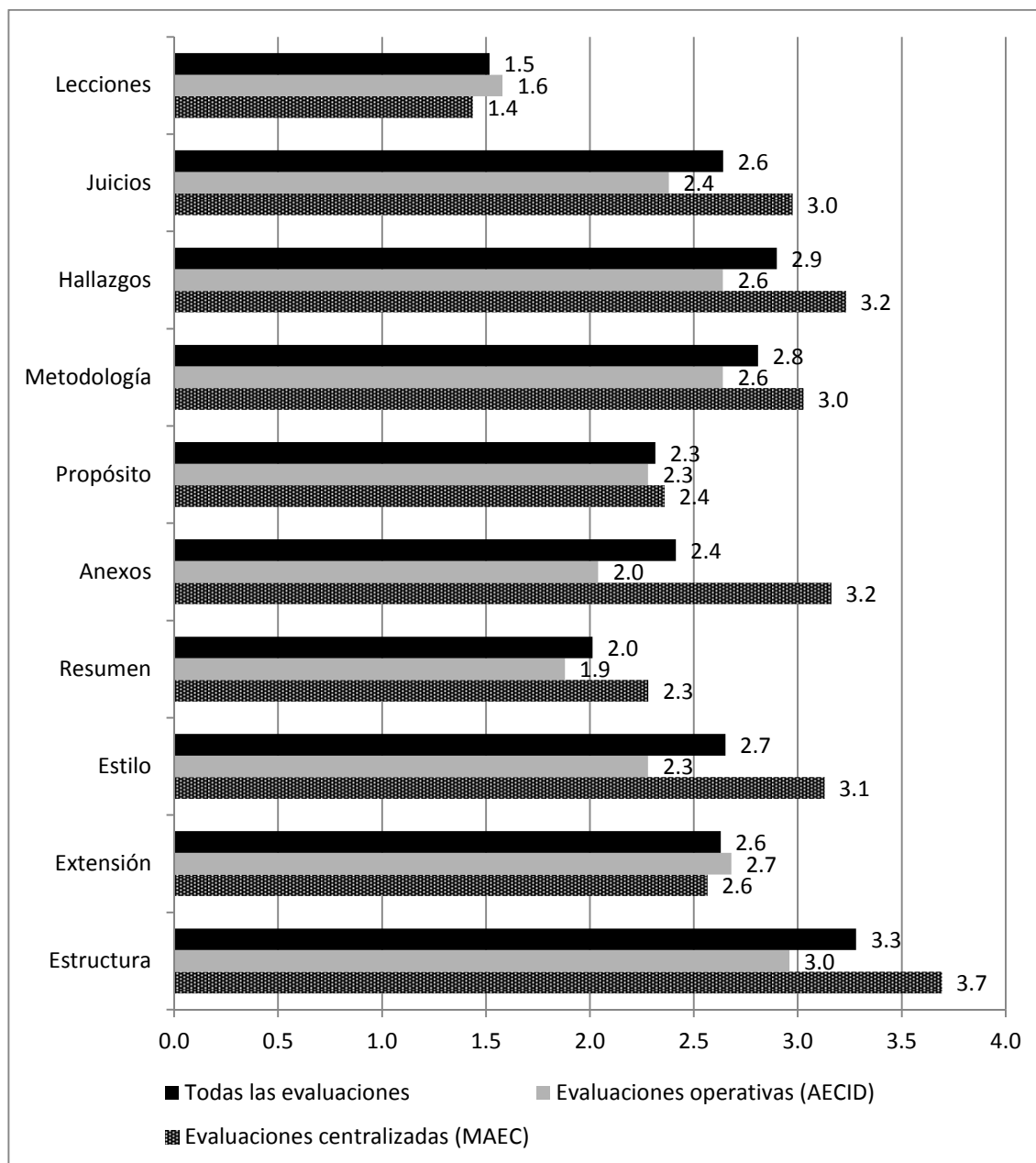
Fuente: información propia con base en valoración de informes.

Un análisis más detallado confirma que los informes de evaluaciones centralizadas están más orientados a la utilización que los de las operativas en todos los criterios, excepto en el de extensión (ya se ha indicado que los informes de la AECID son en general más breves) y en el de lecciones aprendidas (con muy bajas valoraciones en ambos casos).

En cuanto a los criterios mejor valorados, la estructura de los informes ha sido en general clara y completa, especialmente en las evaluaciones centralizadas. El siguiente criterio que se acerca al “de acuerdo” es el correspondiente a la presentación sólida de hallazgos y conclusiones, respondiendo a las principales preguntas de evaluación y sustentados por el análisis de la información. Buena parte de las evaluaciones revisadas describe la metodología utilizada en el informe final, con distinto nivel de detalle.¹⁷⁶ Esta buena práctica permite a lectores y usuarios valorar las fuentes de información y, así, poner en contexto las conclusiones y recomendaciones. Las evaluaciones promovidas por el MAEC incluyen también anexos adecuados, con información sustantiva sobre el desarrollo de herramientas y métodos de investigación y con datos adicionales que sustentan el análisis (diagrama 15).

¹⁷⁶ Solamente en tres de los casos no se ha detectado información sobre los métodos empleados para recoger y analizar información: un informe ejecutivo de una de las primeras evaluaciones gestionadas por la OPE, de 1998, y dos informes extensos de evaluaciones gestionadas por OTC de la AECID en 2010.

Diagrama 15. Valoración de informes por criterio de análisis y tipo de evaluación (promedios)



Fuente: elaboración propia con base en valoraciones de informes.

En el otro extremo del espectro, los tres criterios que fueron valorados con un promedio inferior a 2,5 para todas las evaluaciones —con escasas diferencias entre evaluaciones centralizadas y operativas— merecen una reflexión específica.

En primer lugar, los informes de evaluación demuestran limitaciones serias en la identificación de lecciones aprendidas y en su presentación de manera de abstraer

algunos principios o enseñanzas generales que puedan contribuir a la construcción de modelos de intervención aplicables (con lógicas variaciones) en otros contextos.

Las enseñanzas aprendidas son, según el CAD, *“generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto”* (OCDE, 2002a, pág. 26). Lo que en muchos de los informes revisados se incluye bajo este nombre es, en realidad, una reformulación de las conclusiones o recomendaciones generales, sin ninguna intención de generalización o aplicación en otras situaciones, o bien se trata de afirmaciones triviales que no añaden conocimiento significativo a las partes implicadas en la relación de cooperación. A continuación se presentan algunos de los casos de enseñanzas formuladas en los informes con estas características, que evidentemente afectan su utilidad potencial.

“La enseñanza obtenida de los ejercicios de formulación y diseño llevados a cabo radica en la necesidad de dedicar a los mismos mayores recursos técnicos y financieros por los donantes, que faciliten la utilización estricta del enfoque del marco lógico, la producción de análisis y documentos mucho más precisos y detallados, y una estimación de los recursos requeridos acorde con los objetivos y metas establecidas” (evaluación del Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos en Honduras y Nicaragua, realizada en 2005, pág. 82, número 19).

“El desarrollo de un programa que implica a seres humanos requiere la selección de los mejores individuos, dispuestos a asumir nuevas iniciativas. También implica el desarrollo del capital humano, que resulta bastante oneroso” (evaluación del proyecto de desarrollo de la acuicultura rural en Namibia, realizada en 2009, pág. 25, número 39, traducción propia).

“La institucionalidad de la (Secretaría General del SICA) sigue estando sometida a altos niveles de volatilidad en la agenda debido a la falta de definición de las prioridades. Esto repercute de forma negativa sobre aspectos fundamentales del programa, como la coordinación, el seguimiento y la propia ejecución” (evaluación de medio término del modelo de gestión del Fondo España SICA 2010-2013, realizada en 2013, pág. 11, número 84).

En segundo lugar, el análisis ha detectado problemas en la redacción de resúmenes ejecutivos orientados a la acción: en ocasiones no se incluye nada en

absoluto, mientras que en otros casos se trata de textos muy extensos (superiores a las 20 páginas), que sintetizan el informe pero que no destacan aquéllos elementos que podrían servir a orientar procesos de toma de decisiones para usuarios con poco tiempo para leer, que buscan indicaciones claras de manera rápida.

Los resúmenes son un producto específico de información, frecuentemente el único que resulta leído y analizado en profundidad. El Manual de Gestión de 2007 indica la necesidad de desarrollar un resumen ejecutivo de la evaluación *“que incorpore la esencia de la información contenida en el informe con énfasis particular en los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas”* (MAEC, 2007a, pág. 89).

La mayor parte de los términos de referencia de evaluaciones revisados en esta investigación solicitan la presentación de un resumen ejecutivo, en ocasiones indicando la extensión deseable, aunque en general no se proporcionan detalles acerca de sus contenidos y uso previsto. Esta debilidad ha sido abordada en la plantilla denominada *“índice comentado para la elaboración de términos de referencia de evaluaciones operativas”* preparada por la DEGCO en febrero de 2015, que indica el siguiente texto estándar a incluir en las instrucciones:

“Un resumen ejecutivo redactado en español, inglés y en la lengua del país socio si fuera distinta a las anteriores (máximo 5 páginas en cada idioma), que será concebido en cuanto a su formato y lenguaje a efectos de divulgación y que incluirá, al menos: una introducción al objeto de evaluación y a la metodología utilizada, y una síntesis de los principales hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones. Este resumen ejecutivo se entregará una vez haya sido aprobado formalmente el informe final.”

Finalmente, los informes de evaluación son en general imprecisos en el momento de definir la utilización prevista, especialmente con propósitos de aprendizaje o toma de decisiones. En la mayor parte de los casos se incluyen los objetivos generales o específicos establecidos en los TdR, con definiciones relativamente vagas como *“aprender de la experiencia”* o *“facilitar el proceso de toma de decisiones para la planificación de fases futuras del programa”*, sin precisar usuarios potenciales o procesos institucionales en los que los resultados de la evaluación

podrían ser aprovechados. Una excepción es la formulación empleada en la evaluación de la ayuda programática de la AECID:

“Los objetivos de la Evaluación (...) son: el aprendizaje y la mejora de la toma de decisiones de los gestores y responsables en materia de Ayuda Programática en el ámbito del MAEC y principalmente de la AECID; identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como barreras y dificultades que pudieran haber limitado la aplicación de la Ayuda Programática; ofrecer recomendaciones específicas y concretas, y en su caso, proponer esquemas de mejora de los procedimientos, manuales y mecanismos de operación y gestión de la Ayuda Programática de la AECID” (Evaluación de la ayuda programática de la AECID, realizada en, 2011, pág. 16, número 60).

Las evaluaciones son además momentos propicios para detectar necesidades de información y oportunidades para el uso, que deberían ser reflejadas en los reportes finales. En la revisión documental de los informes, sin embargo, sólo se ha encontrado un caso de este tipo, correspondiente a una evaluación operativa realizada en Nicaragua:

“Este objetivo fue precisado posteriormente en el propio briefing celebrado con la coordinadora de la OTC (...) y con la responsable del Área de Género (...) Y lo fue en el sentido de manifestar su especial interés en privilegiar la obtención de orientaciones prácticas y dirigidas hacia el futuro, más que en un análisis verificativo de lo ocurrido en el pasado (...) Estas cuestiones centran un poco más lo ya establecido en los TdR, cuyas indicaciones iban en sentido similar. En consecuencia, estos aspectos de evaluación han orientado nuestro análisis, así como la elaboración de las correspondientes conclusiones y recomendaciones” (Evaluación del área de género de la OTC de Nicaragua, realizada en 2007, pág. 5, número 25).

En síntesis, los informes de evaluaciones revisados, una muestra bastante amplia de los documentos de este tipo producidos por la Cooperación Española en los últimos años, son relativamente sólidos en términos de estructura y en la lógica de presentación de contenidos, desde los datos hasta los hallazgos y recomendaciones, especialmente en las evaluaciones centralizadas. Estos son factores que alentarían la utilización. Desde otro punto de vista, los informes carecen de algunos componentes importantes para el uso, tanto instrumental como conceptual, sobre todo resúmenes ejecutivos orientados a la acción, una descripción correcta de lecciones aprendidas y una identificación clara de la utilización y los usuarios.

¿Han mejorado los informes con el tiempo? ¿Depende su calidad de la entidad promotora?

Si se toma la publicación del manual de gestión de evaluaciones en 2007 como un hito es posible realizar una comparación de las evaluaciones centralizadas promovidas por el Ministerio hasta ese año en comparación con aquéllas desarrolladas desde 2008, tal como se hizo para los términos de referencia en la sección 6.2 de esta memoria.¹⁷⁷ En este caso también se limita el estudio a los informes extensos, de manera de no distorsionar las conclusiones.

El análisis vuelve a mostrar un incremento significativo de los puntajes en el total (de 26 a prácticamente 30) y en ocho de los diez criterios. En los dos criterios restantes las calificaciones son apenas más elevadas en los informes de evaluaciones anteriores a 2008 (tabla 24).

Tabla 24. Valoración de informes de evaluaciones centralizadas según año y criterio (promedios)

	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2002 y 2007 (9 casos)	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2008 y 2013 (16 casos)
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3,6	3,8
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2,3	2,1
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2,8	3,4
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2,0	2,4
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2,8	3,4
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2,8	2,7
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3,1	3,6

¹⁷⁷ Las fechas indicadas corresponden al año de finalización de la misión de evaluación, no de la publicación del informe. En el caso de evaluaciones promovidas por la AECID este análisis no tendría sentido pues sólo se cuenta con 3 evaluaciones realizadas antes de 2008.

	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2002 y 2007 (9 casos)	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2008 y 2013 (16 casos)
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2,9	3,6
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2,7	3,3
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1,1	1,6
Total	26,0	29,9

Nota: las celdas sombreadas corresponden a las puntuaciones más altas para cada criterio.

Fuente: elaboración propia, basada en calificación de los informes, por criterio.

Las mejoras se verifican en criterios relativos a la forma de presentar la información (estilo de escritura, resumen ejecutivo, anexos), pero sobre todo en los contenidos: descripción de metodología, hallazgos, juicios de valor e incluso lecciones (aunque en este caso con calificaciones todavía muy bajas).

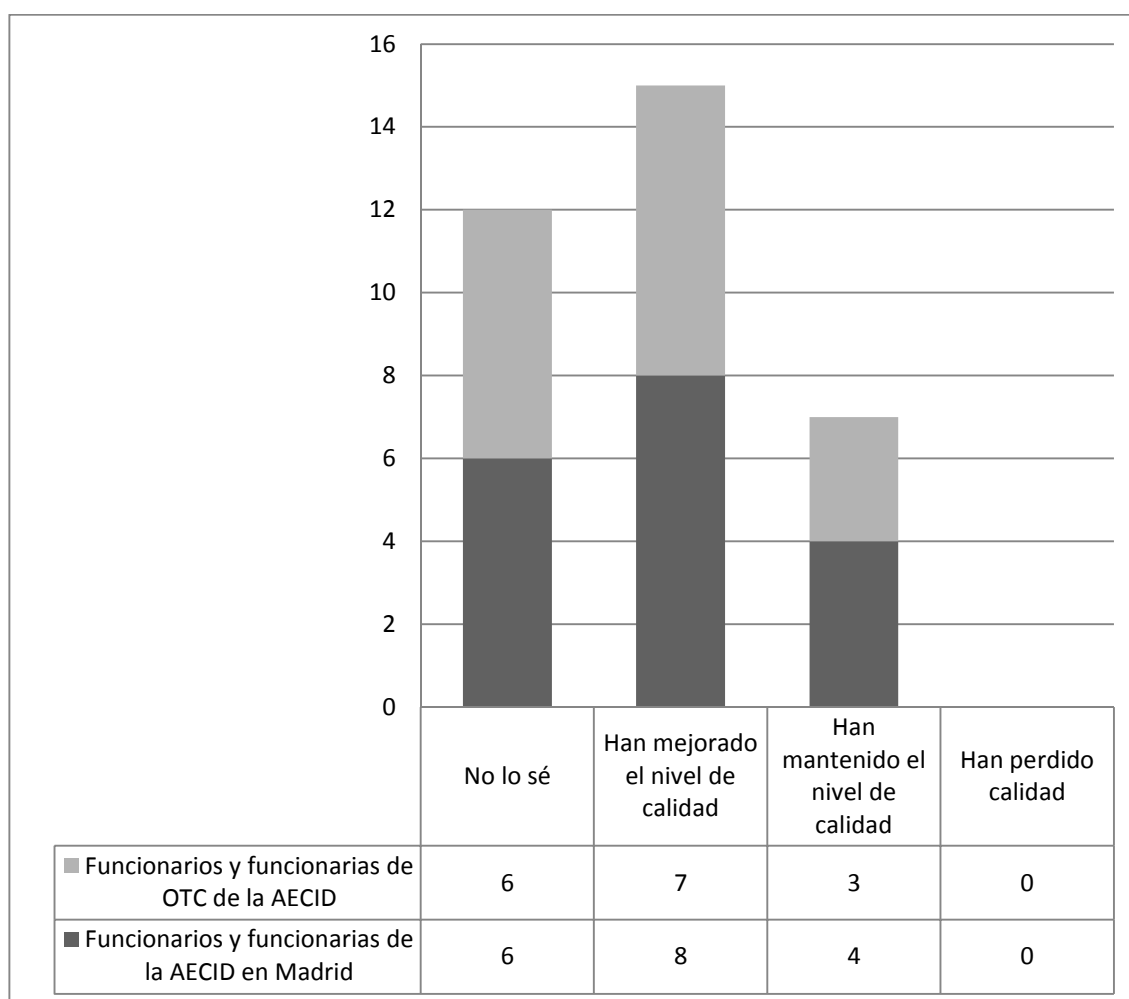
Buena parte de los informes de evaluación revisados hace referencia al manual de gestión de 2007. A diferencia de lo planteado en el análisis de los TdR, sin embargo, en este caso es más difícil asegurar que esta herramienta haya tenido un impacto positivo en la orientación de los informes a la utilización por la existencia de un mayor número de actores implicados, además de la organización promotora. Los datos, sin embargo, no dejan de ser significativos y permitirían señalar que, al menos para las evaluaciones centralizadas, se habría verificado una mejora sustantiva de la utilidad potencial de los informes en los últimos años.

Esta conclusión no puede ser extendida a las evaluaciones operativas promovidas por la AECID, puesto que la mejora en la puntuación total de los informes anteriores a 2012 (26 casos) y los realizados con posterioridad (24 casos) es poco significativa (aumento de 22,4 a 24,3). En este tipo de evaluaciones el criterio de la unidad promotora aplicado para el análisis de los TdR tampoco tiene un peso decisivo: las únicas cuatro evaluaciones operativas calificadas con 30 o más puntos fueron gestionadas desde cuatro departamentos diferentes de la Agencia: tres OTC (Namibia,

Perú y Nicaragua) y la Oficina de Ayuda Humanitaria en Madrid. Las 16 evaluaciones promovidas desde la OTC de Perú tuvieron un promedio total medio-bajo (24,8), apenas superior a la media de las 34 evaluaciones operativas restantes gestionadas por otras unidades de la AECID (22,1).

Es preciso indicar, sin embargo, que entre el personal de la AECID en Madrid y en las OTC que ha respondido a la encuesta de usuarios la mayoría percibe una mejora del nivel de calidad de las evaluaciones, mientras que nadie afirma que las evaluaciones han perdido calidad (diagrama 16).

Diagrama 16. Percepción sobre calidad de evaluaciones en la AECID



Fuente: encuesta de usuarios, cruce de las preguntas 4 y 14.

Esta buena percepción de la calidad se basa en múltiples factores, aunque en general parece reflejar el mayor reconocimiento adquirido por la función de evaluación en el marco de los debates sobre eficacia de la ayuda, así como a la difusión

de algunas de las herramientas de planificación y gestión descritas en secciones precedentes de esta memoria, como el plan bienal de evaluaciones 2013-2014 o el Manual de Gestión del año 2007. Una de las reflexiones afirma que las evaluaciones actuales son realizadas con el objetivo de utilización para el aprendizaje y la toma de decisiones, a diferencia de las evaluaciones del pasado, centradas en la auto-justificación (tabla 25).

Tabla 25. Comentarios de personal de la AECID sobre calidad de evaluaciones

... han mejorado el nivel de calidad	... han mantenido el nivel de calidad
<p><i>"Han ido ganando en calidad a lo largo de estos años al establecerse como un trabajo importante y relevante hacia la mejora de la eficacia y calidad de la ayuda"</i> (técnico de AECID en Madrid).</p> <p><i>"Hay un plan bianual de evaluaciones que permite planificar a los técnicos en cuanto al trabajo que se va a desarrollar. También ha mejorado el plan de comunicación de evaluaciones"</i> (técnico de AECID en Madrid).</p> <p><i>"Se ha ido perfeccionando la metodología"</i> (directivo de una OTC).</p> <p><i>"Han cambiado el enfoque hacia el aprendizaje y toma de decisiones. Antes eran más para auto-justificarse"</i> (técnico de una OTC).</p> <p><i>"De 2007 en adelante ha habido mejor orientación para la gestión y elementos de calidad de las evaluaciones"</i> (directiva de una OTC).</p> <p><i>"La gran mayoría han mejorado su calidad y por ello, la utilidad posterior de la misma, aunque se han realizado algunas, las menos, con una calidad muy deficiente que no han aportado nada, simplemente ha sido una sistematización de acciones sin ninguna capacidad de análisis"</i> (técnica de una OTC).</p> <p><i>"Porque la AECID ha dado más importancia a este tema en el ciclo de los proyectos y programas de cooperación"</i> (directivo de una OTC).</p>	<p><i>"Por el momento no he oído nada nuevo ni tampoco he visto nada nuevo publicado que resultara relevante en éste ámbito"</i> (técnica de AECID en Madrid).</p> <p><i>"Es difícil contestar pues la naturaleza del objeto de evaluaciones ha cambiado (hay más evaluaciones sobre procesos, estrategias, etc.), y se trata de algo que metodológicamente es más difícil con lo cual la calidad no ha cambiado tanto aunque el desafío es mayor que antes"</i> (técnico de AECID en Madrid).</p> <p><i>"En las consultadas por mí el nivel no era de excelencia y mantenía formatos y contenidos un poco arcaicos"</i> (técnico de AECID en Madrid).</p> <p><i>"Creo que esto es debido a la escasa cultura de la evaluación existente en la AECID que provocaba que el nivel de exigencia no fuera el deseado"</i> (directivo de una OTC).</p>

Fuente: encuesta de usuarios, comentarios a pregunta 14.

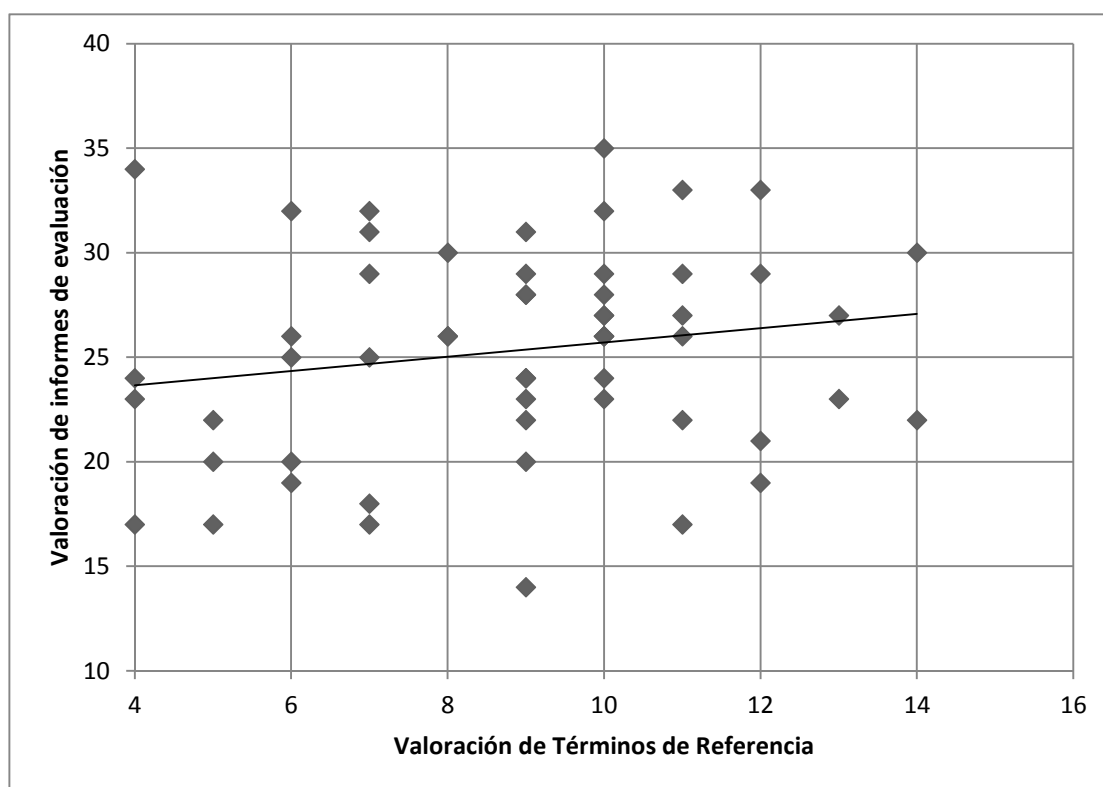
¿Hay una relación positiva entre los TdR y la calidad de los informes?

Unos términos de referencia más orientados al uso deberían generar procesos e informes de evaluación potencialmente más útiles. Esta hipótesis de trabajo

plausible no se ve confirmada, sin embargo, por las valoraciones realizadas durante la investigación.

El diagrama 17 vincula las calificaciones otorgadas a los 56 documentos de TdR con las calificaciones de los informes resultantes. La dispersión demuestra que no es posible establecer una correlación, tal como sería esperable (a mejores TdR, mejor informe). De hecho, el segundo informe con valoración más alta partió de unos términos de referencia calificados con la menor nota posible, mientras que el informe con la peor valoración fue realizado a partir de un documento de TdR situado justo en la mitad de la distribución.¹⁷⁸

Diagrama 17. Distribución de la valoración de TdR y de informes de evaluación



Fuente: elaboración propia con base en las valoraciones de TdR e informes.

La conclusión obvia de este análisis es que los TdR tienen una influencia relativamente menor en la orientación a la utilización de los informes de evaluación,

¹⁷⁸ El primer caso (buen informe a partir de TdR insuficientes) corresponde a la evaluación de la cooperación de la AECID con la CEPAL, elaborada siguiendo los lineamientos de esta Comisión Económica, que empleó un documento de instrucciones sumamente básico y desprovisto de indicaciones acerca de la utilización prevista de los resultados. El segundo caso (informe deficiente a partir de TdR mediocres) corresponde a una evaluación operativa de la AECID en Namibia.

analizada de acuerdo con los criterios revisados. Los TdR pueden ser obviamente importantes para, por ejemplo, solicitar resúmenes ejecutivos útiles, indicar una estructura y una extensión consideradas como adecuadas o definir los anexos esperados, pero otros factores relevantes como la calidad del análisis, la credibilidad de los hallazgos y las conclusiones, la claridad del estilo de escritura o la identificación de lecciones aprendidas dependerán más de otros factores, especialmente el conocimiento y experiencia del equipo de evaluación y los mecanismos de control de calidad establecidos por parte de la organización promotora.

Análisis y valoración de las recomendaciones

Los estudios empíricos señalan que la calidad de las recomendaciones (como pieza angular del proceso de comunicación de los resultados) es un factor determinante para la utilización de la evaluación: *“las recomendaciones detalladas, orientadas a la acción y basadas en la evidencia incrementan el uso”* (Johnson K. , y otros, 2009, pág. 383).

Como ya se ha indicado, tres de los informes de evaluaciones operativas revisadas en profundidad no han incluido recomendaciones. Por esta razón no han sido incluidas en la base de datos para el análisis que se presenta en esta sección.¹⁷⁹ En los 87 casos restantes, las evaluaciones han generado informes ejecutivos o informes completos con recomendaciones. Los dos tipos de informe serán analizados como iguales, en el supuesto de que ambos presentan el texto completo de las recomendaciones sugeridas por el equipo de evaluación.

El análisis fue realizado a partir de cinco criterios fundamentales: 1) la relevancia, pertinencia y especificidad de las recomendaciones con respecto a los criterios de análisis y las preguntas de evaluación; 2) su derivación lógica de los hallazgos o las conclusiones, que, por regla transitiva, implica su sustentación en el análisis de los datos; 3) la identificación clara de un grupo u organización destinataria

¹⁷⁹ Se trata de las evaluaciones operativas número 35 (Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en Perú), 36 (proyecto de fortalecimiento de municipios indígenas alternativos en Ecuador) y 56 (proyecto de apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación en Perú). El hecho de que estos tres informes no contengan recomendaciones es una indicación clara sobre la (falta de) orientación de las evaluaciones a la utilización, pero su inclusión generaría distorsiones en la muestra.

en cada una de ellas, aumentando así el interés y el grado de responsabilidad para la acción;¹⁸⁰ 4) la manera en que son redactadas, apuntando más a la práctica y la acción que a la retórica declarativo-prescriptiva acerca del deber ser; y 5) su realismo y aplicación al contexto político–institucional. Las recomendaciones relevantes y específicas que derivan lógicamente de los hallazgos, están dirigidas a un grupo u organización determinada, son redactadas de manera de facilitar la acción y son realistas serán utilizadas como insumos para las decisiones, la reflexión o el aprendizaje con mucha más probabilidad que si alguna de estas condiciones no se cumpliera.

La tabla 26 resume los criterios y consideraciones empleados en el análisis para la revisión y valoración de las recomendaciones de las evaluaciones. El detalle se presenta en las fichas incluidas en el anexo B.

Tabla 26. Criterios y consideraciones para la revisión y valoración de las recomendaciones

Calificación Criterios	1- En desacuerdo	2- Parcialmente de acuerdo	3- De acuerdo	4- Completamente de acuerdo
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	Las recomendaciones son triviales, no específicas y no contribuyen a los propósitos de utilización para el aprendizaje y la toma de decisiones de la evaluación.	La mayor parte de las recomendaciones puede ser caracterizada como trivial o no relevante para los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones de la evaluación.	Varias recomendaciones son relevantes, específicas y pertinentes, vinculadas con las preguntas de evaluación y los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones.	Todas las recomendaciones son relevantes, específicas y pertinentes, vinculadas con las preguntas de evaluación y los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones.

¹⁸⁰ Este fue el tercer factor que podría facilitar el uso de la evaluación más mencionado por los usuarios potenciales que respondieron la encuesta realizada como parte de esta investigación: 38 de 43 personas afirmaron que la indicación clara en el informe final de las recomendaciones dirigidas a su unidad o departamento “facilitaría mucho” o “facilitaría bastante” la utilización. Véanse los datos detallados en el anexo C.3 y en el diagrama 13, al inicio de este capítulo.

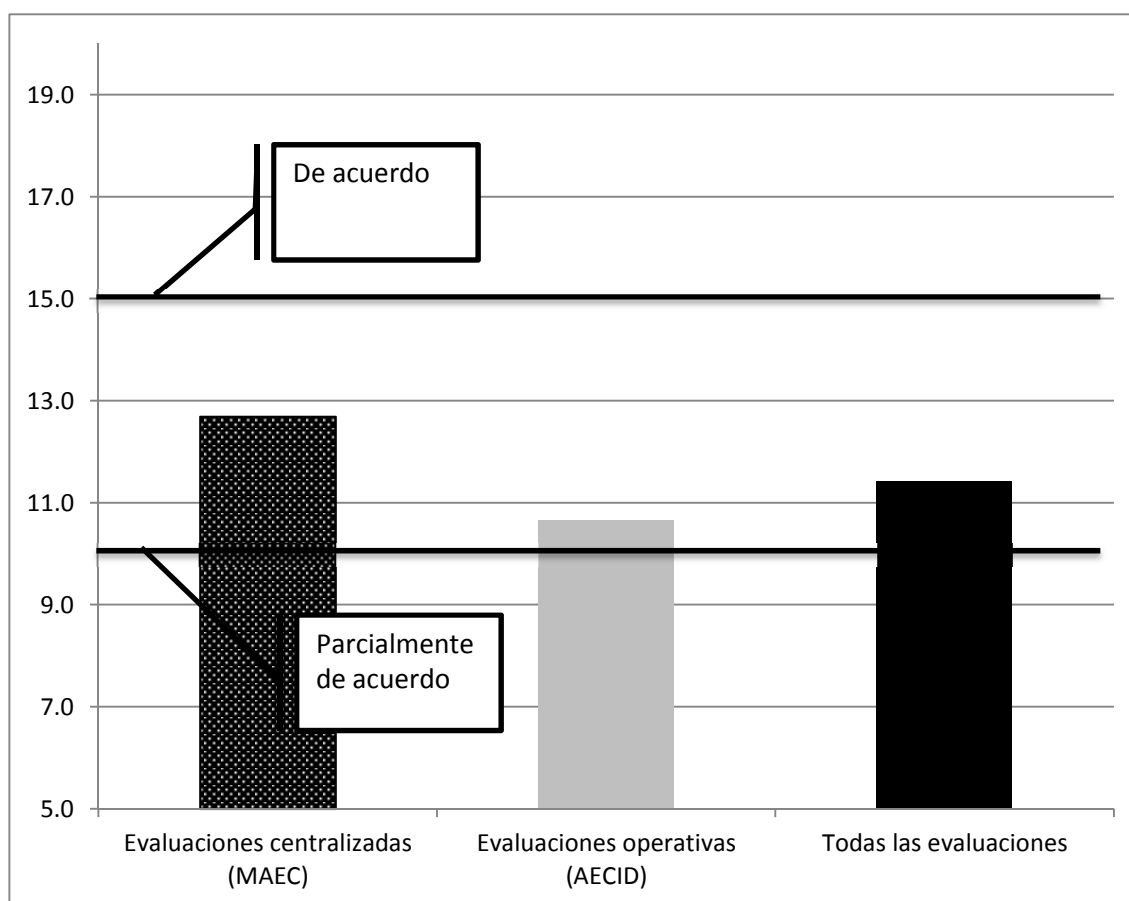
Calificación Criterios	1- En desacuerdo	2- Parcialmente de acuerdo	3- De acuerdo	4- Completamente de acuerdo
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	Es muy difícil detectar el vínculo entre conclusiones y recomendaciones.	La vinculación entre conclusiones y recomendaciones es tenue o debe ser intuitiva, sin estar claramente indicada en el texto.	Hay una vinculación clara entre la mayor parte de las recomendaciones y las conclusiones; la mayor parte de las conclusiones relevantes es retomada en las recomendaciones.	Todas las recomendaciones están claramente vinculadas con conclusiones y todas las conclusiones relevantes son retomadas en las recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	No se incluye ninguna indicación sobre destinatarios, pudiendo generarse dudas o confusión por esta razón.	Aunque no se incluye una identificación explícita de destinatarios, ésta es auto-evidente para varias recomendaciones.	Se incluye una identificación clara de destinatarios para la mayor parte de las recomendaciones.	Se incluye una identificación clara y explícita de destinatarios para cada una de las recomendaciones.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	Las recomendaciones son declarativas, sin ninguna indicación acerca de las acciones convenientes para ponerlas en práctica, priorización o indicación acerca de cómo proceder.	Un número reducido de recomendaciones está redactado de manera práctica u orientada a la acción.	La mayor parte de las recomendaciones son prácticas y orientadas a la acción, en algunos casos indicando priorización y temporalidad.	Las recomendaciones son prácticas, orientadas a la acción, de un número limitado (o indicando prioridades) y con indicaciones de temporalidad.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	Todas las recomendaciones son demasiado ambiciosas o denotan un desconocimiento de la realidad local o institucional.	Un número reducido de recomendaciones es realista y realizable, denotando un buen conocimiento de la realidad local e institucional.	La mayor parte de las recomendaciones es realista y realizable, denotando un buen conocimiento de la realidad local e institucional.	Todas las recomendaciones son realistas y claramente realizables, denotando un profundo conocimiento de la realidad local e institucional.

Fuente: elaboración propia.

Valoración general de las recomendaciones de acuerdo con su orientación al uso

La valoración total para los 5 criterios de todos los informes revisados —39 correspondientes a evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC y 48 de evaluaciones operativas promovidas por la AECID— apenas supera los 11 puntos (mínimo posible, 5; máximo posible, 20). En términos de la escala, se encuentra bastante más cerca de la valoración “parcialmente de acuerdo” que “de acuerdo”. Una vez más, los informes producidos en evaluaciones centralizadas han obtenido mejores valoraciones para sus recomendaciones que los de las evaluaciones operativas: 12,7 puntos contra 11,4, respectivamente (diagrama 18).

Diagrama 18. Valoración de recomendaciones (total), por tipo de evaluación

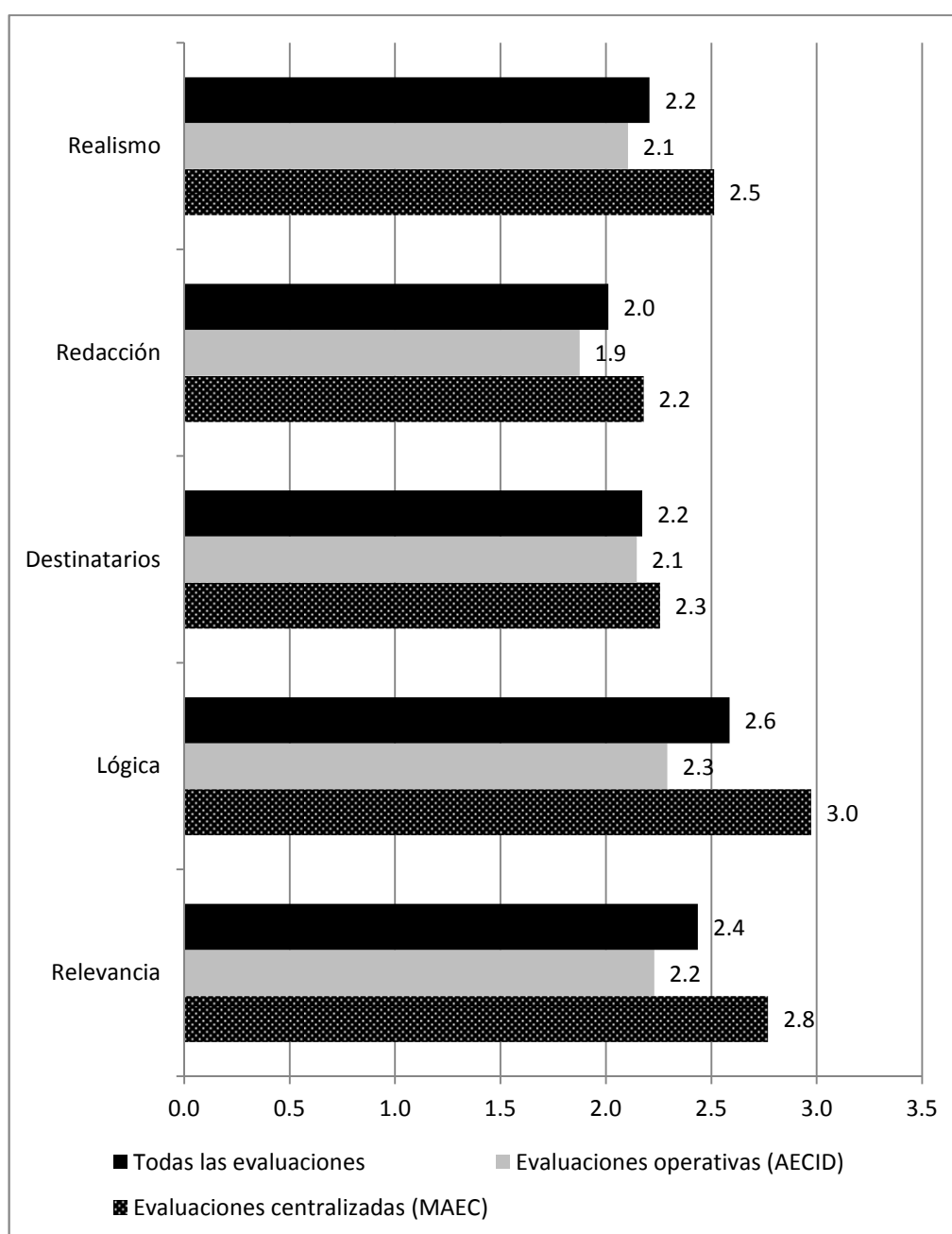


Fuente: elaboración propia con base en valoraciones de recomendaciones.

El análisis por criterios muestra que, en general, ha sido posible encontrar una vinculación lógica entre las conclusiones y hallazgos y las recomendaciones formuladas, especialmente en el caso de las evaluaciones centralizadas. El segundo criterio más valorado ha sido el de relevancia, pertinencia y especificidad de las

recomendaciones, seguido por el realismo y adecuación al contexto, aunque ninguno de los dos ha alcanzado el aprobado. Los criterios peor valorados han sido el de identificación clara de organizaciones o personas destinatarias y el de redacción para la acción, indicando prioridades y tiempos para la ejecución. En todos los criterios, las valoraciones otorgadas a las evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC han sido superiores a las valoraciones de las recomendaciones de las evaluaciones operativas promovidas por la AECID (diagrama 19).

Diagrama 19. Valoración de recomendaciones por criterio y tipo de evaluación



Fuente: elaboración propia con base en valoraciones de recomendaciones.

El análisis cualitativo de las recomendaciones ha permitido detectar cinco problemas típicos en su formulación: 1) en varios casos el texto es trivial o insustancial, con escaso valor añadido a los conocimientos institucionales acumulados sobre el diseño y ejecución de iniciativas de cooperación internacional; 2) en otros, la sugerencia es confusa o ambigua; 3) un tercer problema encontrado es de vaguedad o imprecisión, tanto en el uso de los conceptos como en la recomendación en sí; 4) en muchos casos la redacción se limita a establecer la imagen del futuro deseado, sin aportar ideas acerca de las acciones necesarias para alcanzarlo; 5) finalmente, también se han detectado recomendaciones impertinentes en relación con el contexto, en muchos casos por un exceso de ambición.¹⁸¹ Todos estos problemas, individualmente y en conjunto, generan descrédito para la evaluación y posiblemente inacción por parte de quienes podrían aprovechar las recomendaciones en sus procesos de toma de decisiones o aprendizaje institucional.

La tabla 27 presenta, a modo de ilustración, algunos ejemplos de recomendaciones extraídas de los informes analizados con estos problemas.

Tabla 27. Ejemplos de recomendaciones con problemas de formulación

Problema	Ejemplos
Trivialidad / Insustancialidad	<p><i>“Intentar asegurar la disponibilidad de los recursos comprometidos en los plazos establecidos, tanto por parte de la Cooperación Española como del socio local, para garantizar la eficacia y eficiencia de las actuaciones”</i> (evaluación del programa de cooperación Hispano Peruano 1996-1998, realizada en 1999, pág. 42, número 5).</p> <p><i>“Es imprescindible que cualquier proyecto que administre fondos de microcrédito lo haga de forma profesional y adoptando las directrices de la Cooperación Española en este sector”</i> (evaluación del Programa Araucaria, realizada en 2007, pág. 88, número 23).</p> <p><i>“Es preciso ejecutar (las acciones de ayuda humanitaria) en el momento oportuno para cubrir apropiadamente las necesidades”</i> (evaluación de la respuesta de la Oficina Humanitaria de la AECID en Haití, realizada en 2011, pág. 70, número 54).</p>

¹⁸¹ Ante la afirmación “las recomendaciones de las evaluaciones han sido poco realistas”, solamente 4 de las 44 respuestas a la encuesta de usuarios señalaron estar “de acuerdo”, mientras que 20 (45%) indicaron estar “medianamente de acuerdo” y 17 (39%) “en desacuerdo”. Véanse las respuestas a la pregunta 15, fila 6, en el anexo C.3.

Problema	Ejemplos
Ambigüedad / Falta de claridad	<p><i>“También es aconsejable la búsqueda en el seno de la contraparte de unidades de coordinación, que tengan una visión global de la totalidad de los proyectos de cooperación (como ha ocurrido con la creación de la División de Desarrollo, Programas y Proyectos de Cooperación Externa, Crédito e Inversiones en el seno de la Policía Nacional). Asimismo, esta centralización de la interlocución para la coordinación y gestión general no contradice la conveniencia de descentralizar la interlocución a nivel Dirección o Subdirección para coordinar la ejecución de las actividades concretas”</i> (evaluación del Programa de Gobernabilidad en Nicaragua, realizada en 2008, pág. 58, número 29).</p> <p><i>“La gestión financiera, administrada a través de (Fondo de Cooperación Hispano Peruano), ha permitido agilizar la ejecución del proyecto, aunque también este tipo de gestión paralela puede presentar limitantes al crearse una doble gestión que incide en el nivel de compromiso o apropiación por parte de la entidad ejecutora. Este aspecto deberá de ser reflexionado y analizado con detalle por todas las partes (AECID y APCI).”</i> Evaluación del proyecto “Apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social para la implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer” en Perú, realizada en 2012, pág. 90, número 67).</p> <p><i>“Esta evaluación sugiere a (la División de Planificación de Programas y Operaciones de la CEPAL) en conjunto con las divisiones y el donante, considerar la utilidad de analizar con mayor profundidad la pregunta acerca de la creación de capacidades específicas en los países asistidos para la implementación de políticas”</i> (evaluación de los programas de cooperación técnica de AECID y la CEPAL, realizada en 2013, pág. 65, número 81).</p>
Vaguedad / Imprecisión	<p><i>“Identificar con precisión los diferentes estadios de desarrollo de la gestión universitaria mediante una exigencia mayor en la justificación de las demandas de los gestores”</i> (evaluación del Programa de Cooperación Interuniversitaria en Iberoamérica, realizada en 1999, pág. 45, número 7).</p> <p><i>“Debe establecerse una vinculación entre ordenación del territorio, espacios urbanos, vivienda y patrimonio que asegure la lógica integral de la cooperación”</i> (evaluación del Programa de Patrimonio Cultural de la Cooperación Española, realizada en 2002, pág. 86, número 14).</p> <p><i>“Considerando el contexto actual de reducción presupuestaria, sería recomendable que la Cooperación Española reflexionara sobre el papel que las diferentes vías de canalización de recursos, financiación regular (core funding) y financiación no regular (non-core funding), deberían jugar en el nuevo escenario, así como el rol que tendrían que desempeñar las contribuciones reembolsables y no reembolsables. Respecto a este último punto, será necesario tener en cuenta también el proceso de revisión que está experimentado FONPRODE en la actualidad”</i> (evaluación de la Cooperación Española en el ámbito multilateral, realizada en 2013, pág. 104, número 89).</p>

Problema	Ejemplos
No orientación a la acción / Centradas en el “qué” y no en el “cómo”	<p><i>“En cuanto a la discusión sobre el objetivo de desarrollo del proyecto relacionado a reducción de la pobreza, se ha logrado un avance en cuanto a la producción y mejora en el precio del café, pero la pregunta es si el ingreso del café es suficiente para el desarrollo de las familias y la acumulación de capital como para impulsar una mayor inversión. ¿Qué acumulación de capital podemos esperar de los escenarios de los sistemas café actual vs. café-ganadería o café-madera? ¿Cómo estará la soberanía alimentaria en estos posibles escenarios? Es importante buscar respuestas claras a estas preguntas claves, ahora que hemos avanzado por la senda de cafés especiales certificados como la única opción para sacar las familias cafetaleras de la pobreza”</i> (evaluación del proyecto de apoyo a pequeños y medianos productores de café de la cuenca del lago de Apanás, Jinotega, Nicaragua, realizada en 2008, pág. 64, número 28).</p> <p><i>“Se recomienda ofrecer la posibilidad de considerar el (Hermanamiento de Cooperación) no sólo como instrumento de cooperación directa, sino con un rol estratégico como mecanismo de concentración, priorización de la AOD con elementos propios, y que puede formar parte de los argumentos estratégicos de la (Entidad Local)”</i> (evaluación de la cooperación municipal directa a través del instrumento del hermanamiento, realizada en 2010, pág. 116, número 44).</p> <p><i>“Abordar un proceso de cambio decidido para que la mayor parte de los indicadores de la gestión de la ayuda dejen de estar vinculados de forma prioritaria con los niveles de ejecución presupuestaria”</i> (evaluación de la implementación de la Declaración de París por la Cooperación Española, realizada en 2010, pág. 111, número 52).</p>
Exceso de ambición / Impertinencia	<p><i>“Para que los (Programas de Alfabetización y Educación Básica de Adultos) mantengan los grados de eficacia educativa alcanzados hasta el momento y mejoren su impacto en la reducción del analfabetismo sería necesario que las autoridades educativas asignen volúmenes de recursos adecuados al cumplimiento de los objetivos perseguidos, promuevan un efectivo proceso de fortalecimiento institucional de las instituciones públicas competentes que amplíe sus capacidades técnicas y operativas, así como impulsen la incorporación de las entidades públicas y privadas en las actividades educativas impulsadas”</i> (evaluación del Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos, realizada en 2001, pág. 46, número 10).</p> <p><i>“Basados en la Declaración de París, que propone evitar sistemas administrativos paralelos, se recomienda estimular sistemas administrativos nacionales del país receptor que promuevan la eficiencia y eficacia de la Cooperación Internacional”</i> (evaluación del proyecto de fortalecimiento institucional del sector salud en Loreto y Tumbes, Perú, realizada en 2012, pág. 126, número 65).</p> <p><i>“Además de las ventajas comparativas que sean identificadas, parece que la Cooperación Española en América Latina se ha mostrado, además de como prestataria estratégica de cooperación técnica, como una buena convocadora y articuladora de esfuerzos entre países de la región; este papel propiciador de dinámicas de circulación de conocimiento, intercambio de experiencias y buenas prácticas, debería apuntar a la consolidación de los espacios de integración existentes (UNASUR, CAN)”</i> (evaluación del programa de descentralización y reforma del Estado en Perú, realizada en 2012, pág. 85, número 70).</p>

Fuente: elaboración propia con base en evaluaciones mencionadas en la tabla.

Algunas de las evaluaciones revisadas presentaban un problema adicional, generado por el exceso de recomendaciones. Si ya el promedio de recomendaciones por evaluación es elevado (casi 22, en general, 23 en el caso de las evaluaciones centralizadas y 21 en el caso de las operativas), hay casos en los que el número resultaría virtualmente inmanejable. A modo de ejemplo, el informe de la evaluación intermedia del proyecto de desarrollo integral en Tiguent, Mauritania, contiene unas 85 recomendaciones (se trata de una estimación, pues no están numeradas), tanto para la reformulación de la iniciativa como para la cooperación española en el sector pesquero en general, incluyendo sugerencias dirigidas a iniciativas de la Cooperación Española (Programa Nauta) en otros países. No hay garantías de que estas recomendaciones llegaran a sus destinatarios. Además, no respondían a preguntas evaluativas o a los objetivos del ejercicio tal como eran presentados en la introducción del propio informe y podrían distraer a la OTC en Mauritania, principal usuario de la evaluación, de aquéllas que sí corresponderían a sus necesidades informativas.

En ciertos casos, el análisis ha permitido la detección también de “recomendaciones simbólicas”, es decir, sugerencias del equipo de evaluación explícitamente basadas en la transcripción de ideas u opiniones de actores clave consultados durante el proceso.) Un informe de evaluación señalaba lo siguiente: *“En el presente epígrafe se plantean una serie de recomendaciones del equipo evaluador de cara al desarrollo futuro del Proyecto y en base a lo aprendido del mismo. Es conocido por parte del equipo evaluador que algunas de las recomendaciones responden a iniciativas que el Proyecto ya ha comenzado a plantear o incluso ejecutar, y por tanto se anima a los responsables del (Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario) a mantener esta trayectoria. Sin embargo esto no impide que la ejecución de dichas acciones deba ser planteada como recomendación, bajo los parámetros habituales de auditoría y evaluación de proyectos”* (evaluación del Programa de Turismo Rural Comunitario en Perú, realizada en 2012, pág. 18, número 71).

Los informes de evaluación también incluyen recomendaciones precisas, orientadas a la acción, priorizadas y con clara indicación de organismos destinatarios, aunque es difícil encontrar algunas que incluyan todas las características deseables al mismo tiempo. Los siguientes son algunos ejemplos.

“Dadas las carencias detectadas respecto a la formulación del (Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil) IPEC se recomienda (...) la elaboración de un documento de Programa que subsane las lagunas existentes (...) como actividad prioritaria en la programación de la tercera fase (año 2000) para los responsables del IPEC. La labor debería partir de la elaboración de documentos por país que se incluyeran en sendos informes subregionales (Centroamérica y Sudamérica) (...) El documento debe tomar el enfoque del marco lógico como referencia y concluir con una matriz de planificación en dónde se llegue a una aproximación de los recursos estimados para llevar adelante las actividades (la cual) debería servir de instrumento que permitiera elaborar programaciones por país del IPEC (...) para presentarlos en los respectivos Comités Nacionales” (evaluación del Programa de Erradicación del Trabajo Infantil en Iberoamérica, realizada en 1999, pág. 37, número 6).

“El aparato organizativo y administrativo del Consejo de la Judicatura debe ser fortalecido a través de un amplio abanico de acciones que aborden los siguientes puntos: rediseño organizacional y de cargos; reingenierías de procesos; implantación de modelos de gestión gerencial; auditoría y planificación informática; desarrollo e implantación de sistemas de gestión e información (administración financiera, recursos humanos, etc.). En particular, es urgente la implantación del reglamento aprobado del Sistema de Carrera Judicial, así como la aprobación y desarrollo del correspondiente a la carrera administrativa. Estos dos aspectos afectan directamente al Instituto de la Judicatura, que deberá ser reforzado en consecuencia” (evaluación del proyecto de reforma judicial en Bolivia, realizado en 2001, pág. 36, número 11).

“Se recomienda apoyar la dinamización de coordinación de los actores españoles en el marco de las Comisiones Interterritoriales e Interministeriales en aras de la coherencia de las Políticas de Acción Exterior con la Política de la Cooperación Española... Aplicación práctica: 1) Establecer cauces de intercambio de información con los actores centrales y descentralizados (especial énfasis en reforzar el intercambio de información con el Ministerio de Economía y Hacienda). Esto incluye elaborar fichas técnicas de intercambio de información para la obtención de información/datos sobre los programas gestionados por los distintos actores que se centralicen en el organismo responsable de centralizar la información sobre las intervenciones en Marruecos. 2) Crear foros telemáticos de diálogo político. 3) Desarrollar y publicar informes que reflejan el aporte, resultados e impactos de la Cooperación Española en Marruecos (pueden ser también por sectores o zonas geográficas). 4) Desarrollar campañas de difusión de los informes. Esto incluye definir: número y tipo de eventos; lugar de celebración de los eventos; público destinatario; frecuencia de los eventos” (evaluación de la Cooperación Española con Marruecos, realizada en 2007, pág. 104, número 22).

“A las autoridades y organizaciones indígenas se les recomienda replicar el modelo y enfoque de trabajo de este Proyecto en las iniciativas que a futuro se desarrolle con el apoyo de organismos nacionales e internacionales de cooperación, asegurando que desde el principio, cuando se formulan las iniciativas, se realicen bajo los aprendizajes adquiridos en este proyecto. Para ello, es necesario fortalecer los ejercicios de sistematización del proyecto teniendo en cuenta los enfoques de trabajo, las metodologías empleadas, los logros/productos obtenidos, los aprendizajes alcanzados, la estrategia de implementación, la distribución de responsabilidades y otros elementos que el día de hoy son claros y de fácil recordación para quienes participaron directamente en el Proyecto, pero muy posiblemente no tan fácil para actores externos o líderes de nuevas generaciones. Esta recomendación podría apoyarse en los elementos brindados por el documento de evaluación, de la información cartográfica que hace parte del (Sistema de Información Geográfica) SIG y de los diversos documentos producidos en el marco del Proyecto” (evaluación del proyecto “Fortalecimiento del gobierno propio de los pueblos indígenas Arguaco, Kogui, Wiwa y Kankuamo, realizada en 2012, pág. 52, número 76).

¿Han mejorado las recomendaciones con el tiempo? ¿Depende su calidad de la entidad promotora?

Los ejemplos de problemas y virtudes en la formulación de recomendaciones pueden ser encontrados tanto en las primeras como en las últimas evaluaciones revisadas. Más aun: en muchos casos pueden ser encontrados en el mismo informe. En promedio, sin embargo, una vez más es posible observar una mejora significativa en las valoraciones otorgadas a todos los criterios para las evaluaciones centralizadas realizadas a partir de 2008, con posterioridad a la publicación del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (tabla 28).

Tabla 28. Valoración de recomendaciones de evaluaciones centralizadas según año y criterio

	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2002 y 2007 (23 casos)	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2008 y 2013 (16 casos)
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2,7	2,9
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2,8	3,2

	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2002 y 2007 (23 casos)	Evaluaciones centralizadas realizadas entre 2008 y 2013 (16 casos)
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2,1	2,4
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2,1	2,3
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2,3	2,8
Total	12,1	13,6

Nota: las celdas sombreadas corresponden a las puntuaciones más altas para cada criterio.

Fuente: elaboración propia, basada en calificación de las recomendaciones, por criterio.

En el caso de las evaluaciones operativas de la AECID, la variación entre los 24 ejercicios realizados hasta 2011 y los 24 llevados a cabo a partir de 2012 no es significativa, pasando el total de 10,3 a 10,5.

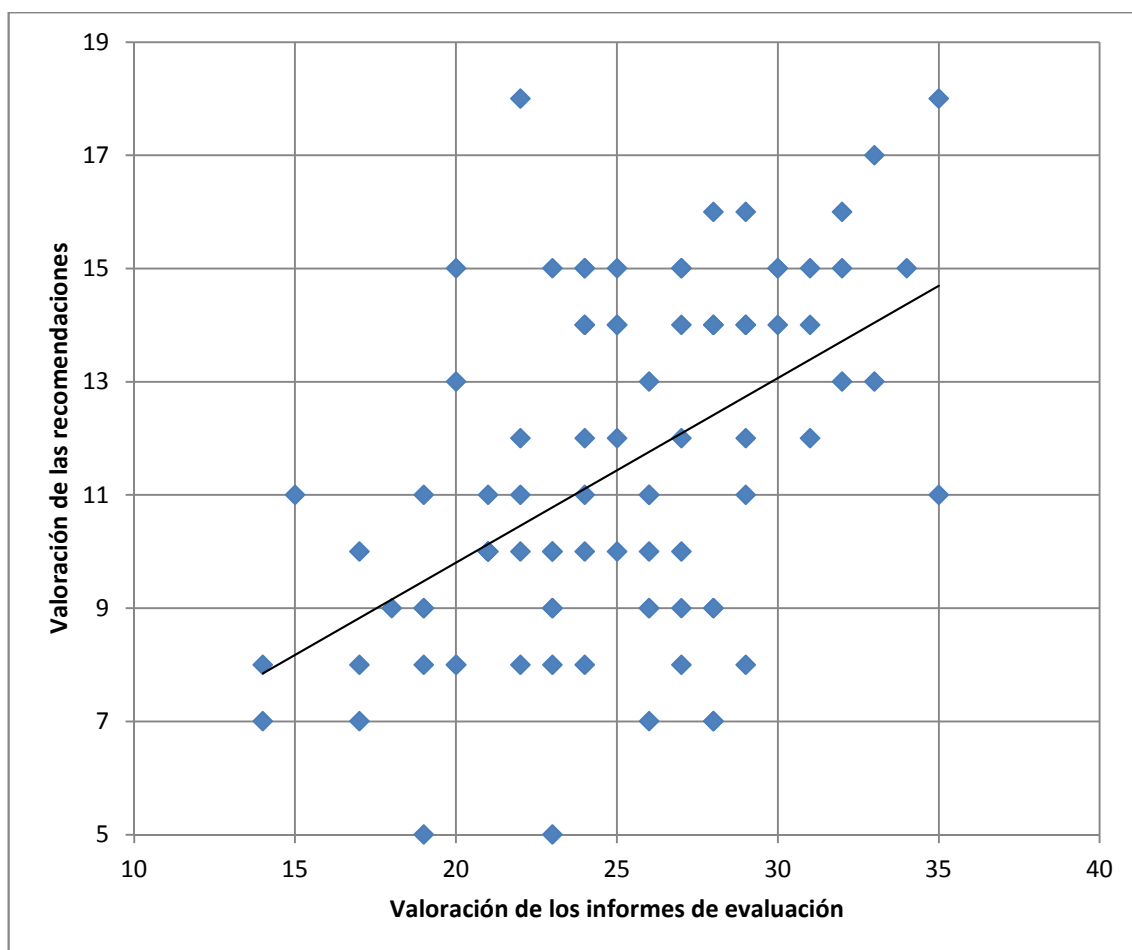
En lo que se refiere a la entidad promotora, ya se ha señalado que aquéllas recomendaciones incluidas en informes de evaluaciones centralizadas, promovidas en general por el Ministerio (en ocasiones en conjunto con otros actores, incluyendo OTC o departamentos de la AECID en Madrid), obtuvieron valoraciones más altas en todos los criterios.

En cuanto a las evaluaciones operativas, los siete informes que fueron calificados con 15 puntos o más (nota equivalente, en promedio, a la valoración “de acuerdo” o superior) fueron impulsados por las OTC de Nicaragua (1 caso), Marruecos (en conjunto con la FIIAPP, 1 caso), Colombia (un caso), Perú (3 casos) y por la Oficina de Acción Humanitaria de la Agencia en Madrid. Como sucedió en el análisis de los informes de evaluación, no se ha detectado una diferencia significativa en las recomendaciones de las evaluaciones promovidas por la OTC de la AECID en Perú (promedio 10,9) con respecto a las evaluaciones promovidas por otras unidades de la Agencia (promedio 10,2).

¿Hay una relación positiva entre la orientación al uso de los informes y las recomendaciones?

En el análisis de la orientación a la utilización de los informes (en general) y de sus recomendaciones (en particular) cabría esperar una relación positiva y una asociación estrecha, considerando que es el mismo equipo de evaluación quien elaboró los dos productos. El análisis de la distribución de las valoraciones promedio de los criterios empleados en las dos partes del análisis (diagrama 20) confirma esta hipótesis, aunque la dispersión de los puntos es significativa. Esto demuestra que es más probable que un informe que cuente con todos los elementos para ser considerado como utilizable presente recomendaciones “orientadas a la utilización”, aunque esto no sucede en todos los casos.

Diagrama 20. Distribución de valoración de informes y de recomendaciones



Fuente: elaboración propia, basada en calificación de informes y recomendaciones.

6.4. Conclusiones preliminares sobre la utilidad de las evaluaciones

El análisis realizado en las secciones precedentes permite enunciar algunas conclusiones preliminares, que serán elaboradas en el capítulo 8, sobre la segunda hipótesis de esta investigación: *existen carencias significativas en la preparación y ejecución de las evaluaciones realizadas en la Cooperación Española que afectan negativamente su utilidad potencial como instrumentos de mejora y aprendizaje.*

Los siguientes puntos esbozan algunas conclusiones generales acerca de las evaluaciones realizadas.

- En la Cooperación Española se evalúa mucho más de lo que se supone y se conoce. Esto se explica, en parte, por el hecho de que los resultados de la mayor parte de las evaluaciones no son publicados. Aunque es imposible fijar una cifra exacta, los planes e informes más recientes permitirían estimar que se realizan más de trescientas investigaciones de este tipo cada año.
- Las evaluaciones realizadas se concentran en proyectos y convenios ejecutados por ONGD e intervenciones puntuales gestionadas por la AECID, aunque de manera reciente se ha incrementado el número de evaluaciones estratégicas y evaluaciones por país, así como valoraciones generales y específicas de la cooperación canalizada a través de organismos multilaterales.
- Los principales promotores de evaluaciones en la Cooperación Española son el MAEC y la AECID. Son contados los casos disponibles de evaluaciones impulsadas por otros ministerios o por la cooperación descentralizada, aunque existen indicios de que en este último caso habría varios estudios relativos a proyectos ejecutados por ONGD.
- La mayor parte de las evaluaciones operativas impulsadas por la AECID son promovidas por unidades administrativas que además están a cargo de la ejecución de las acciones, por lo que su gestión raramente es independiente (pese a ser éste uno de los principios de la política de evaluación).

Las siguientes conclusiones preliminares, referidas a la fase de preparación de las evaluaciones, están basadas en el análisis de 56 documentos de términos de referencia para ejercicios promovidos por el MAEC y la AECID a partir de cuatro

criterios: claridad en la identificación del uso previsto, inclusión de preguntas específicas para usuarios potenciales, definición de expectativas de participación de los principales actores y requerimiento de productos de comunicación de resultados adicionales al informe.

- La Cooperación Española suele establecer un comité de gestión o de seguimiento con las principales partes interesadas como mecanismo de promoción de la participación en el momento de diseño de la evaluación. Estos comités han funcionado de manera irregular y en general han sido poco pro-activos para discutir y seleccionar las preguntas evaluativas clave, a ser incluidas en los TdR.
- La gran mayoría de los TdR preparados por el MAEC y la AECID siguen los principios y modelos establecidos en las guías y manuales de gestión. Cabe deducir, entonces, que estas herramientas son en general utilizadas, aunque en ocasiones de manera automática y sin adecuarlas suficientemente a las características del objeto evaluado.
- En general, los TdR preparados por la unidad central en el MAEC están (marginalmente) más orientados a la utilización que aquéllos de evaluaciones operativas promovidas por la AECID. Son además, documentos más consistentes y homogéneos, situación esperable al estar centralizada la gestión en una unidad específica del Ministerio. La principal diferencia encontrada entre ambas organizaciones promotoras es que los TdR elaborados en el MAEC requieren productos de comunicación de resultados de la evaluación adicionales al informe de manera más completa y sistemática.
- Los TdR analizados, tanto para evaluaciones centralizadas como operativas, son pobres en la inclusión de preguntas específicas y relevantes para varios usuarios potenciales, más allá de la propia organización promotora o de la entidad gestora en el seno de la Cooperación Española.
- A partir de 2008 se verifica una mejora en la orientación al uso de los TdR de evaluaciones centralizadas, posiblemente atribuible a la publicación del manual de gestión del año 2007. Esta mejora se concreta en una presentación más

clara del uso previsto de la evaluación y en la comunicación acerca de las expectativas de participación de las partes implicadas en el proceso.

- En cuanto a las evaluaciones operativas, se han detectado diferencias importantes de acuerdo con la unidad promotora. Específicamente, los TdR elaborados por la OTC en Perú son significativamente mejores que el resto en cuanto a su orientación a la utilización. Este hecho podría estar relacionado con la institucionalización desigual de la función y las diferencias en cultura de evaluación entre distintas dependencias de la AECID.

Finalmente, es posible extraer algunas conclusiones preliminares relativas a la ejecución de la evaluación, basadas sobre todo en la revisión de informes ejecutivos y extensos para 90 ejercicios de este tipo promovidos por el MAEC y la AECID, en conjunto con otros socios, entre 1998 y 2013. Los criterios para la revisión de los informes fueron: 1) estructura; 2) extensión; 3) estilo de escritura y presentación gráfica; 4) inclusión de resumen ejecutivo orientado a la acción; 5) inclusión de anexos para desarrollar la metodología o presentar datos adicionales; 6) descripción del propósito de la evaluación para el aprendizaje; 7) descripción de la metodología; 8) presentación clara de hallazgos; 9) sustento de juicios de valor; y 10) extracción de lecciones aprendidas. Las recomendaciones incluidas en los informes fueron analizadas a partir de cinco criterios adicionales: 1) relevancia y especificidad; 2) derivación lógica de los hallazgos; 3) identificación de destinatarios; 4) redacción para facilitar la acción; y 5) realismo.

- La realización de las evaluaciones es, en casi todos los casos, confiada a un equipo o a una persona externa, seleccionado por concurso, que tiene la responsabilidad de definir con mayor precisión los métodos para recopilar y analizar la información que permita dar respuesta a las preguntas incluidas en los términos de referencia.
- Durante la ejecución de las evaluaciones suelen existir diversos momentos en los que se estimula una participación activa de las partes interesadas, especialmente para proporcionar información y contrastar las conclusiones y hallazgos preliminares del equipo. La existencia de estos espacios de consulta y

debate es muy apreciada por los usuarios potenciales de la evaluación, que los consideran como un factor principal facilitador de la utilización.

- En varias evaluaciones se ha detectado un desfase temporal entre el momento de la presentación de los resultados y los procesos de planificación y decisión a los que se pretendía contribuir, reduciéndose así la utilidad potencial de estos ejercicios. De acuerdo con las respuestas a la encuesta realizada, esta situación habría afectado aproximadamente a la mitad de las evaluaciones conocidas para las personas que han participado, aunque sólo en uno de cada diez casos el desfase habría sido grave.
- La metodología empleada en las evaluaciones de la Cooperación Española es relativamente homogénea. Las evaluaciones son realizadas con base en los criterios “típicos” definidos por el CAD, enriquecidos recientemente por los principios emanados de la Declaración de París. Las técnicas de recopilación y análisis de información son normalmente mixtas, cualitativas y cuantitativas (con un predominio de las primeras), basadas en la realización de entrevistas, el análisis documental, la observación directa, la discusión en grupos y, en menor proporción, la realización de encuestas o sondeos. En general, las evaluaciones comparan la situación observada —que incluye los efectos de la intervención— con la situación anterior —reconstruida a partir de documentos y entrevistas—, asumiendo la atribución de acuerdo con la teoría del cambio explícita o implícita en la intervención evaluada (el marco lógico).
- Son raros los intentos de comparar la situación observada con la situación tal como sería si no se hubiera realizado la intervención (contra-fáctico) con la finalidad de generar evidencias más contundentes sobre los efectos netos de la intervención. En la Cooperación Española prácticamente no se realizan evaluaciones de impacto con diseños experimentales o cuasi-experimentales. La financiación de un fondo específico con este fin en el Banco Mundial operativo entre 2007 y 2012 no generó evaluaciones útiles para los programas de cooperación internacional de España.

- Los informes producidos son en general extensos, completos y bien estructurados, con un número importante de recomendaciones (unas 20, en promedio).
- La calidad general de los informes, considerando los criterios relativos a la orientación al uso, es relativamente buena en el caso de evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC (8 de cada 10 informes han obtenido una valoración “media-alta” o “alta”) y mediocre para las evaluaciones operativas gestionadas por la AECID (6 de cada 10 han obtenido una valoración “baja” o “media-baja”). Los informes de evaluaciones promovidas por el MAEC obtienen mejor valoración en 8 de los 10 criterios que los de la AECID.
- Los principales defectos de los informes en cuanto a su orientación al uso, tanto en el caso de las evaluaciones centralizadas como en las operativas, son: 1) la escasa o incorrecta identificación de lecciones aprendidas que podrían contribuir a la construcción de conocimientos sólidos sobre modelos de intervención aplicables en situaciones diferentes; 2) la insuficiencia de los resúmenes preparados como herramientas para la acción de quienes no tienen tiempo de leer los informes completos, sea por su extensión o por sus contenidos; 3) la imprecisión en la definición del uso previsto.
- Las recomendaciones incluidas en los informes han sido, en general, poco adecuadas para promover la utilización, aunque algo mejores (una vez más) en el caso de las evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC.
- Por lo general, las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y son realistas, adecuadas al contexto; sin embargo, en la mayor parte de los casos no están dirigidas de manera clara a un grupo u organización determinada, lo que limita la asunción de responsabilidades, y están redactadas de forma de describir la situación “deseable”, pero sin aportar insumos acerca de los caminos para llegar a ella. En otras palabras, las recomendaciones aparecen como poco prácticas.
- Los problemas más típicos en la formulación de recomendaciones detectados en el análisis han sido: 1) la trivialidad o insustancialidad de los textos (las

recomendaciones aportan poco al conocimiento existente); 2) la ambigüedad o falta de claridad (prestándose a interpretaciones diversas); 3) la vaguedad o imprecisión (generando perplejidad e inacción); 4) la ya mencionada falta de orientación a la acción (se insiste en el “qué” por sobre el “cómo”) y un exceso de ambición o falta de pertinencia con respecto al contexto (se pide demasiado, o se dirige el pedido a la institución incorrecta).

- Tal como sucedía con los términos de referencia, se ha observado una mejora en la calidad de los informes de evaluaciones centralizadas realizados con posterioridad a 2008. Lo mismo sucede con respecto a la calidad de las recomendaciones. No ha sido posible percibir un progreso similar en la calidad de los informes y recomendaciones de evaluaciones operativas, que tampoco varía de manera significativa considerando la unidad promotora.
- No se ha observado una correlación entre la calidad de los términos de referencia y la calidad de los informes (en relación con su orientación al uso). Por el contrario, hay una relación positiva (aunque no inequívoca) entre la calidad de los informes y la calidad de las recomendaciones. La conclusión de este análisis es que la fase de diseño de la evaluación tiene una importancia marginal en los resultados del proceso, más determinados por otras cuestiones, como los mecanismos de control de calidad durante la ejecución y la importancia de contar con equipos y personas especialistas en evaluación y en las áreas temáticas respectivas, capaces de presentar resultados útiles y utilizables.

7. INDICIOS Y EVIDENCIAS DE UTILIZACIÓN DE LAS EVALUACIONES

Las evaluaciones son realizadas con la voluntad de influir en procesos administrativos, técnicos y políticos, incidiendo sobre las reflexiones, el pensamiento y las acciones de quienes, en un momento determinado, tienen la capacidad para tomar una decisión. El objetivo de una evaluación no es producir un informe, sino estimular un cambio.

La utilización de la evaluación depende de múltiples factores, entre los que destacan el sistema y las instituciones diseñadas para gestionar estos ejercicios y los conocimientos generados por ellos (analizados en el capítulo 5), así como las características de las evaluaciones realizadas (revisadas en el capítulo 6). Finalmente, el uso está íntimamente relacionado con las circunstancias políticas, institucionales y humanas que conforman el contexto para las decisiones y para el aprendizaje (Banco Mundial, 2004). Estas últimas son tan importantes como difíciles de “modelar” en las investigaciones sobre determinantes de la utilización (Scott & Sechrest, 1988).

Este capítulo de la memoria incluye los resultados del análisis exploratorio acerca del uso de la evaluación en la Cooperación Española, desde dos perspectivas: la primera corresponde a testimonios expresados por las personas que respondieron a la encuesta, mientras que la segunda se basa en la identificación de indicios o evidencias concretas de utilización de acuerdo con documentos o declaraciones de los informantes clave.

Una vez más, es preciso reconocer las limitaciones de esta estrategia de investigación. Las personas entrevistadas o encuestadas son una parte reducida del universo de usuarios potenciales de las evaluaciones en la Cooperación Española, esencialmente en la AECID y el MAEC, y no representan en absoluto al grupo mucho mayor de interesados que sería posible encontrar en los países asociados. La documentación disponible es además incompleta: aunque resulta relativamente sencillo encontrar planes directores, estrategias sectoriales y marcos de asociación de país, el acceso a documentos o informes de proyectos y programas es mucho más difícil. A pesar de estas complicaciones metodológicas, el trabajo realizado ha sido

sistemático y ha permitido realizar un análisis original, sin precedentes para la Cooperación Española.

7.1. Percepción y testimonios de usuarios sobre utilidad y utilización de evaluaciones

Un primer elemento para el análisis de la utilización de evaluaciones es la percepción y los testimonios de las personas que habrían podido hacer uso de ellas. La encuesta realizada, aun con las limitaciones metodológicas mencionadas en el capítulo 4, permite sostener que, aunque, persistan niveles preocupantes de desconocimiento de las evaluaciones, éstas son consideradas útiles para el aprendizaje personal e institucional por el personal de la Cooperación Española y habrían sido utilizadas con estos propósitos.

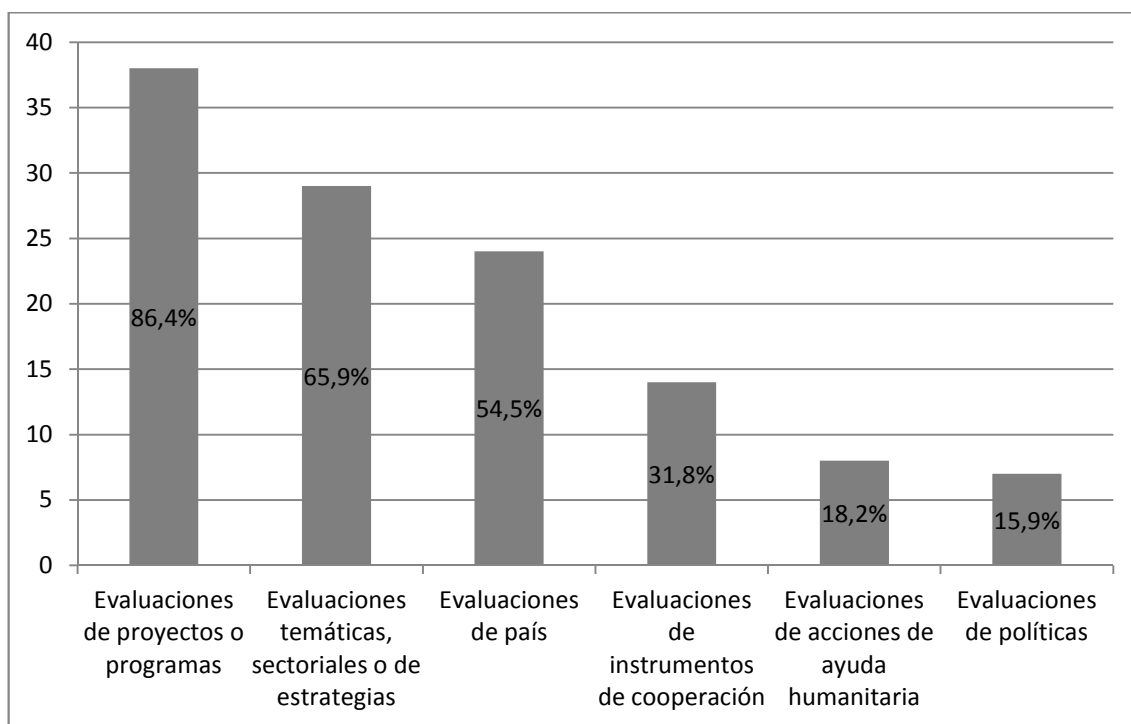
El primer dato es que un tercio de las personas que han contestado la encuesta (24 de 71), todas ellas participantes en las redes de interés y comunicación sobre evaluación mantenidas por la DEGCO, ha declarado no conocer evaluaciones relevantes para su trabajo realizadas por el MAEC y la AECID en los últimos cinco años (respuesta a la pregunta 11). De este grupo, 20 personas trabajaban en la AECID, tanto en la sede de Madrid (11) como en las OTC (9). No se han registrado diferencias significativas en cuanto al desconocimiento de las evaluaciones entre las personas con responsabilidades técnicas (11 de 45, un 24%) y las personas con responsabilidades directivas (4 de 15, un 27%). El dato es mucho más alto para las personas con responsabilidades administrativas (9 de 11, un 82%).

De las 47 personas que sí afirmaron conocer las evaluaciones, 44 contestaron la pregunta 12 de la encuesta (*“señale por favor qué tipo de evaluación conoce y ha utilizado para su trabajo”*) haciendo referencia, especialmente, a los análisis de proyectos, estrategias y de país (diagrama 21). Han sido menos citadas las evaluaciones de políticas, tal vez porque fueron menos frecuentes y podrían ser confundidas con evaluaciones de estrategias (se trataría, por ejemplo, de las evaluaciones de los planes directores o de la cooperación en el ámbito multilateral).

Resulta llamativo que las 11 personas con responsabilidades directivas que afirmaron conocer evaluaciones no indicaran haber utilizado evaluaciones de políticas,

mientras que sí habrían utilizado evaluaciones de proyectos (10) y de país (7). Esto seguramente se debe a que la mayor parte de estas personas dirigían OTC de la AECID en el terreno (8 de las 11).

Diagrama 21. Tipos de evaluación más conocidos y utilizados



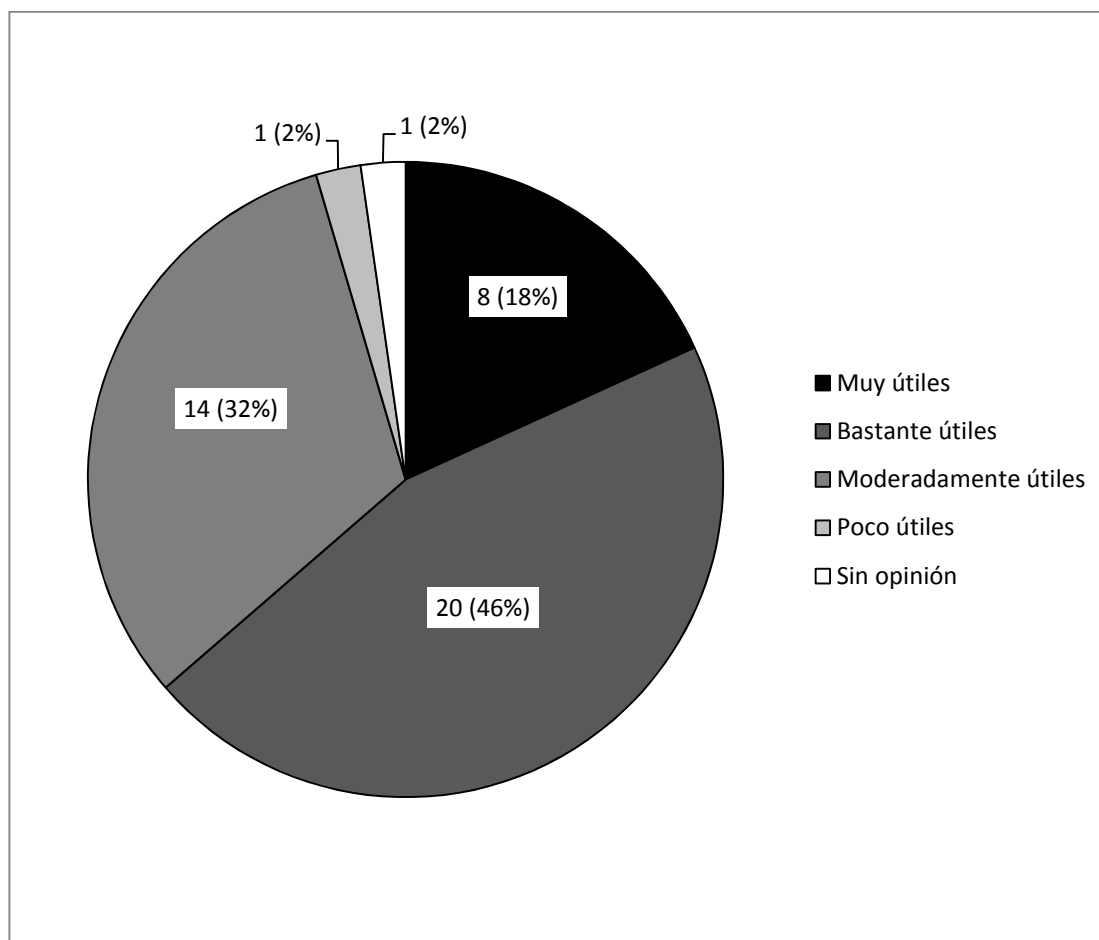
Nota: el porcentaje en las barras corresponde a la proporción de las respuestas de cada categoría sobre el total posible (44).

Fuente: encuesta a usuarios, pregunta 12.

La percepción general de utilidad de quienes han confirmado conocer y usar evaluaciones aplicables a su trabajo es en general alta. Solamente una de las personas que han respondido a la encuesta, un técnico de una OTC de la AECID, consideró que las evaluaciones que conoce han resultado poco útiles, mientras que prácticamente dos tercios del total las consideraron como muy o bastante útiles (diagrama 22).

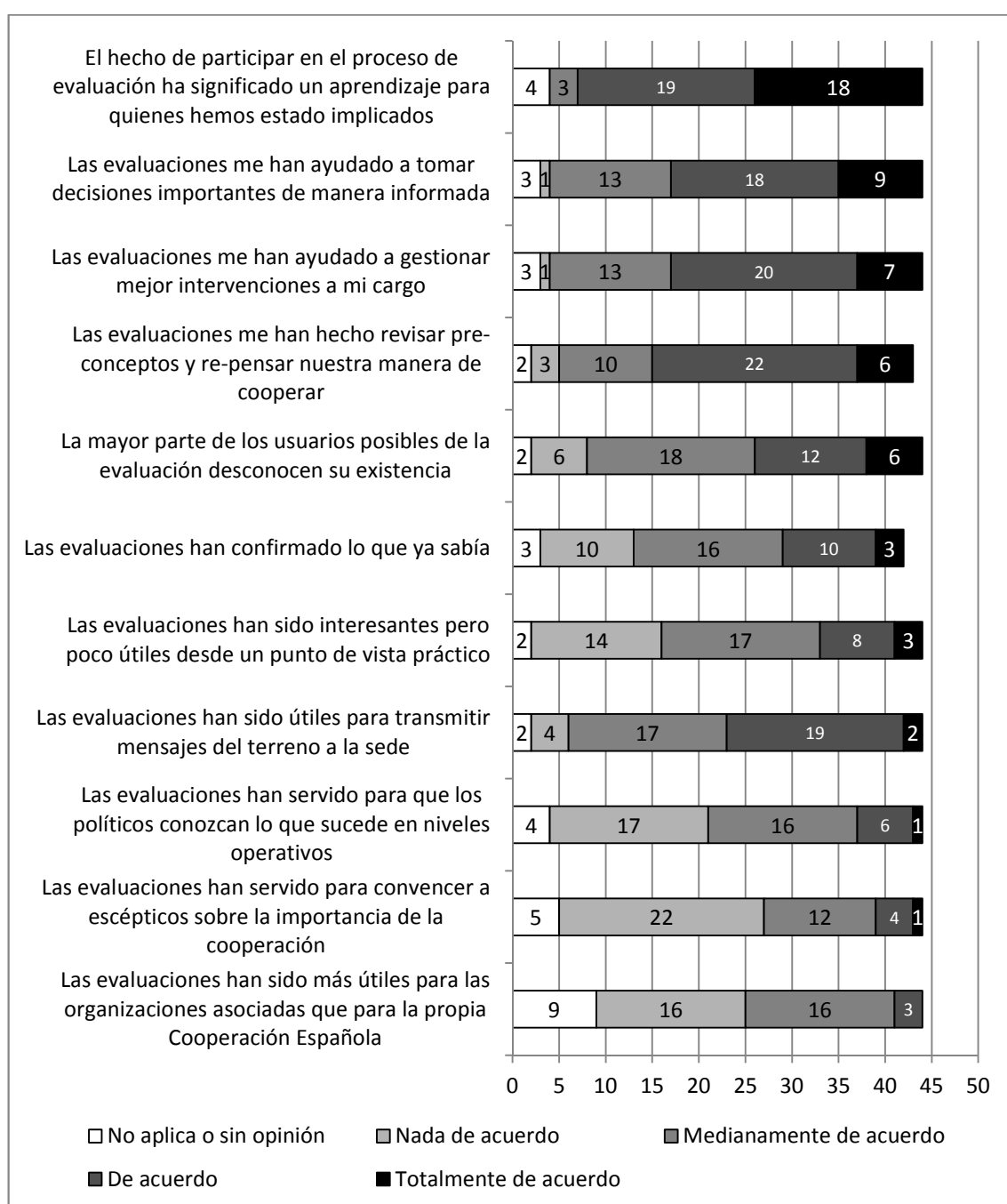
De las ocho personas que consideraron a las evaluaciones como muy útiles cinco trabajaban en la AECID (dos en Madrid y tres en OTC), una en el MAEC, una en una ONGD española y una en una institución de un país socio. Del total, seis tenían responsabilidades técnicas y dos responsabilidades directivas. Cinco de las ocho no contaban con ninguna formación específica en evaluación, pero siete participaron en el diseño o gestión de al menos un ejercicio de este tipo en los últimos años.

Diagrama 22. Percepción de utilidad de evaluaciones (n = 44)



Fuente: encuesta a usuarios, pregunta 13.

Esta valoración positiva de la utilidad por parte del personal de la Cooperación Española ha podido ser examinada con mayor detalle a partir de las respuestas a algunas de las afirmaciones incluidas en la pregunta 15 (*“señale su acuerdo a desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relativas a las evaluaciones que conoce”*). Los enunciados propuestos en esta sección de la encuesta fueron elaborados para intentar detectar distintos tipos de utilización. Los resultados, presentados de forma gráfica en el diagrama 23 de manera decreciente a partir de la categoría “totalmente de acuerdo”, constituyen una suerte de clasificación de los usos más frecuentes en la Cooperación Española de acuerdo con los usuarios de las evaluaciones.

Diagrama 23. Usos de la evaluación de acuerdo con usuarios potenciales

Fuente: encuesta a usuarios, pregunta 15.

En primer lugar, las evaluaciones son consideradas como un espacio propicio para el aprendizaje, lo que podría ser categorizado como una indicación de uso de proceso (37 de las 44 respuestas en las categorías “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” y ninguna en la categoría “nada de acuerdo”). Esta sensación de utilidad derivada de la participación fue también confirmada en las entrevistas realizadas y en

los textos cualitativos incluidos en la encuesta, en los que se repitieron expresiones como “formación personal” o “mejora general de conocimientos”. El siguiente comentario de la encuesta es emblemático de esta percepción: *“Las evaluaciones han servido de fuente de información sobre el impacto de los proyectos y programas de cooperación llevados a cabo en un país durante un determinado periodo de tiempo, lo que me ha permitido tener un conocimiento más profundo de los pros y contras de los diferentes instrumentos de cooperación.”*¹⁸² Otra persona ha indicado que las evaluaciones son útiles pues *“aportan mucha información analizada y valorada a la que de otra forma no tendría acceso.”*

En segundo lugar, 27 personas afirmaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo (y sólo una en desacuerdo) con afirmaciones sobre la utilidad de las evaluaciones para la toma de decisiones y la mejora de gestión, que podrían ser asimiladas al concepto de uso instrumental: *“las evaluaciones (...) nos han permitido poder tomar decisiones sobre la continuidad del Programa y el cómo de su continuidad.”* Algunas de las personas entrevistadas han señalado la importancia de los planes de mejora derivados de las recomendaciones para potenciar el uso directo de los hallazgos y la traducción de recomendaciones en acción, así como la importancia de la información de apoyo para la toma de decisiones técnicas. El análisis cualitativo ha permitido también identificar que muchas de las personas usuarias de evaluaciones asimilan la idea de utilización al uso conceptual: *“(las evaluaciones) cuanto más concretas, más útiles”*.

En tercer lugar, 28 personas estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de la utilidad de la evaluación para re-pensar conceptos o maneras de trabajar, mientras que 3 estuvieron en desacuerdo. Esto implicaría que un número significativo de usuarios potenciales habrían utilizado las evaluaciones también de forma conceptual con una finalidad más amplia de aprendizaje institucional o para la planificación de estrategias futuras centradas en la acumulación de conocimientos: *“las hemos utilizado de manera consultiva pero no para un fin concreto.”* Otro de los comentarios de la encuesta, sin embargo, sugiere la necesidad

¹⁸² Todos los comentarios textuales incluidos en esta sección corresponden a la pregunta 13 de la encuesta (véase el anexo C.3).

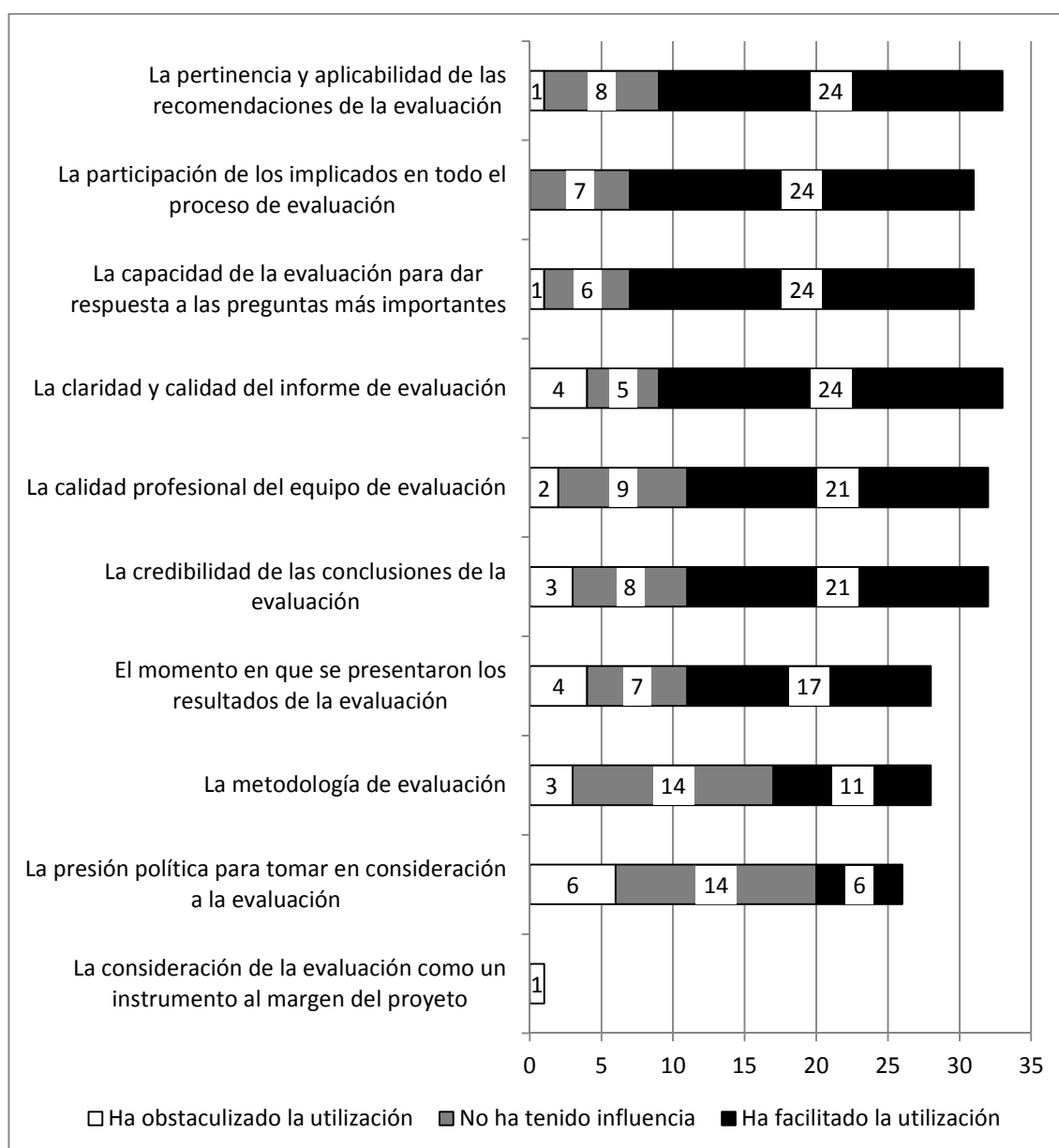
de facilitar estos procesos: *“el tiempo disponible es limitado por lo que la síntesis, sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas en general para los diferentes tipos de evaluación resultaría útil y práctico.”*

Los mensajes acerca de la posible utilización simbólica de las evaluaciones, como elemento de confirmación de ideas o decisiones ya asumidas, son menos claros. Mientras que 13 personas estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación “las evaluaciones han confirmado lo que ya sabía”, 10 expresaron su desacuerdo. Una de las personas que respondió a la encuesta indicó que las evaluaciones *“han puesto de manifiesto puntos de mejora y han servido para visibilizar problemas que ya conocíamos y situarlos en la agenda”*.

Si la utilización a partir del proceso y el uso instrumental y conceptual ocupan los primeros lugares en esta clasificación, el empleo de las evaluaciones como herramienta de información y propaganda para convencer a escépticos habría sido el menos frecuente. De acuerdo con los usuarios, las evaluaciones tampoco habrían servido para transmitir mensajes operativos a ámbitos políticos, aunque sí habrían podido actuar como canales para comunicar la situación del terreno a la sede.

La utilización de las evaluaciones se vio facilitada u obstaculizada por ciertos factores estructurales y coyunturales. De acuerdo con las respuestas a la encuesta, las principales razones que habrían favorecido el uso fueron la participación de las personas implicadas en todo el proceso, la capacidad de respuesta a necesidades informativas, la pertinencia y aplicabilidad de las recomendaciones y la claridad del informe (diagrama 24). En cuanto al informe, sin embargo, ha habido cuatro respuestas discordantes, lo que da cuenta de la variabilidad de estos productos. En segundo lugar, la calidad del equipo de evaluación y la credibilidad de sus conclusiones habrían sido elementos en general facilitadores del uso. En sentido contrario, algunas de las personas que respondieron identificaron las presiones políticas como obstáculo a la utilización, así como el momento (inadecuado) de presentación de los resultados. La mayor parte de las personas encuestadas señalaron, sin embargo, que los factores políticos y la metodología empleada para la evaluación no habrían tenido influencia sobre su utilización.

Diagrama 24. Factores que han facilitado u obstaculizado el uso de las evaluaciones



Fuente: encuesta a usuarios, pregunta 25.

Estas respuestas confirman la importancia y pertinencia de impulsar la participación de los principales actores implicados en los programas durante su evaluación para incrementar las probabilidades de utilización. También indican que los usuarios potenciales tienen una percepción en general positiva de la calidad de los equipos de evaluación y de los productos generados por los procesos evaluativos.

Las percepciones y opiniones son sin duda un elemento de juicio importante para afirmar que las evaluaciones realizadas en la Cooperación Española habrían sido usadas de forma constructiva para el aprendizaje, de formas distintas. En la siguiente

sección se pretende documentar casos específicos en los que es posible verificar la utilización a partir de documentos y testimonios.

7.2. Casos de utilización

La literatura sobre uso de las evaluaciones muestra que las situaciones en las que se puede apreciar algún tipo de influencia (directa o indirecta) son más frecuentes de lo que indicaría el “sentido común” (véase la sección 3.2). En el caso de las evaluaciones realizadas en la Cooperación Española, el relato dominante entre especialistas es negativo, pesimista, reflejando una percepción general de inutilidad (véase la sección 3.3). El objetivo de esta parte de la investigación es indagar de forma empírica, aunque anecdótica, sobre ejemplos o casos de posible utilización, con la finalidad de contrastar las hipótesis presentes en la literatura (asumida en el modelo de investigación) y en las percepciones de los analistas de la Cooperación Española.

La indagación fue realizada a partir de dos fuentes principales.

La primera fuente ha sido secundaria, compuesta por documentos de planificación, estrategia, discusión y evaluación, especial pero no únicamente de la propia Cooperación Española, en los que se menciona explícitamente la utilización de resultados de evaluaciones o en los que sería esperable encontrar elementos derivados de sus hallazgos o recomendaciones. A modo de ejemplo, en un acta de Comisión Mixta bilateral que reflejara decisiones sobre nuevos proyectos a ser realizados en un país determinado cabría esperar referencias a evaluaciones (sea de país o de proyectos en el país) realizadas en el período inmediatamente anterior.

La identificación de documentos relevantes fue realizada a través de cuatro mecanismos: 1) una búsqueda sistemática en Internet entre el 15 de enero y el 15 de abril de 2015, utilizando el título de las noventa evaluaciones de la muestra como palabras clave;¹⁸³ 2) la localización intencional de actas, planes y reportes de distinto tipo que lógicamente deberían estar vinculados con alguno de los procesos analizados en profundidad; 3) la lectura en profundidad de los propios informes de evaluación

¹⁸³ Sólo han sido incluidos en el análisis los documentos o artículos encontrados en Internet que hacen una referencia sustantiva a las evaluaciones o a los objetos de las evaluaciones (no los que simplemente mencionan que las evaluaciones han sido realizadas).

analizados (con atención especial a aquéllos relativos a un país o programa evaluado anteriormente), y 4) solicitudes específicas a informantes clave, especialmente para situar y obtener documentos no publicados.¹⁸⁴

La segunda fuente, primaria, fueron los testimonios de usuarios potenciales entrevistados y las referencias a la utilización de evaluaciones incluidas en las respuestas a la encuesta.¹⁸⁵ En este último caso, sólo se consideraron como insumos los aportes que incluyeron una descripción, aunque fuera mínima, de la utilización realizada.

La información recuperada es heterogénea y tiene distintos grados de profundidad y confiabilidad. Por esta razón se ha tomado la decisión metodológica de distinguir entre dos conceptos, indicios y evidencia, adoptados de la criminalística y re-interpretados con ligereza. En los casos analizados se ha considerado como indicios a la presunción de utilización basada de forma exclusiva en una interpretación del autor o en un testimonio incompleto o parcial de un usuario potencial o un documento. Se trató como evidencias, en cambio, a las referencias explícitas de utilización de las evaluaciones o a enunciados derivados de al menos dos menciones significativas provenientes de fuentes de información distintas, tanto documentales como testimoniales.

Los casos de utilización identificados, presentados en recuadros en las subsecciones siguientes, fueron organizados en categorías de acuerdo con el objeto de la utilización (planes directores; estrategias sectoriales y temáticas; estrategias de país; e instrumentos, programas y proyectos). De esta manera resulta más sencillo observar para qué han sido usadas las evaluaciones. Cada uno de los ejemplos proporcionados fue además caracterizado de acuerdo con el tipo de uso (instrumental o conceptual).

La utilización a partir de la participación en los procesos de evaluación no ha sido presentada como categoría de análisis porque resulta prácticamente imposible de detectar en la documentación. Sin embargo, como ya ha sido mencionado, este tipo de uso es reconocido y sumamente valorado como una oportunidad de crecimiento

¹⁸⁴ El anexo A.2 presenta un detalle de los documentos analizados y referencias para su localización.

¹⁸⁵ Preguntas 17 a 24 del cuestionario, véase el anexo C.2.

personal y profesional por quienes han respondido la encuesta y quienes han sido entrevistados. En las secciones siguientes se mencionan algunos indicios de utilización simbólica y de no utilización (intencional), aunque éstos no fueron presentados en recuadros específicos.

Finalmente, la búsqueda en Internet también ha permitido identificar algunos artículos académicos o ponencias de congresos sobre distintas dimensiones de la cooperación y el desarrollo internacional (por ejemplo, enfoque de género o fortalecimiento institucional) basados parcialmente en hallazgos de las evaluaciones, que podrían ser interpretados como ejemplos de utilización iluminista. Su número, sin embargo, es muy reducido y las referencias a las evaluaciones son exiguas y en general poco desarrolladas, con excepción de los casos en los que los documentos han sido preparados por los propios evaluadores o por personal de la Cooperación Española. La abundante información sobre modelos de actuación en temas, sectores y países presente en las evaluaciones ha sido sin duda infrutilizada para la generación de conocimientos, tanto al interior de la Cooperación Española como en la comunidad académica en general.

La utilización de la evaluación para los Planes Directores

Desde el año 2001 España cuenta con un instrumento de planificación cuatrienal para su política de ayuda denominado “Plan Director”, establecido en el artículo 8 de la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo. El instrumento presenta los objetivos, las líneas y criterios de actuación y las prioridades para la Cooperación Española en su conjunto, así como los procedimientos generales de programación, seguimiento y evaluación. Su objetivo principal es promover una gestión coherente e integradora para el conjunto de actores participantes en la política de cooperación internacional. Es preciso indicar que en la SECIPI (o, en su momento, en la SECI) la entidad responsable de la preparación de estos planes —y de la planificación en general— ha sido siempre la misma que ha estado a cargo de la evaluación (la OPE, la DGPOLDE y la SGCID, en orden cronológico).

Hasta la fecha ha habido cuatro planes directores. El primero (2001 – 2004) no contenía ninguna referencia a las evaluaciones que la OPE venía promoviendo desde

1998 o a ejercicios similares gestionados por la AECID. En cualquier caso, las evaluaciones realizadas a finales de la década del noventa y en el año 2000 no fueron diseñadas con el objetivo de informar la política de cooperación en su conjunto o una programación de tan alto nivel como la contenida en ese primer Plan Director.

El segundo Plan Director (2005-2008) partió de un análisis más elaborado y destacó la importancia de la evaluación para la gestión basada en resultados de desarrollo en mucho mayor medida que el precedente.¹⁸⁶ Sin embargo, no incluyó referencias explícitas ni utilizó —al menos de manera evidente— las evaluaciones previas que podrían haber aportado insumos para el análisis. Habría cabido esperar, por ejemplo, que en la sección acerca de la promoción de enfoques sectoriales (SWAP) se hiciera referencia a las conclusiones de la evaluación del sector salud en Mozambique (número 18, comenzada en 2004 y finalizada a comienzos de 2005). También habría sido posible utilizar la evaluación del programa de patrimonio cultural de la Cooperación Española (número 14, 2002) en la elaboración de la estrategia para promover el “aumento de la libertad y capacidades culturales” incluida en el plan, que no reflejó sus hallazgos y recomendaciones.

Pese a no haber aprovechado las evaluaciones realizadas con anterioridad (al menos de forma aparente), este documento sentó las bases para que la planificación de alto nivel utilizara insumos provenientes de ejercicios de este tipo al indicar que *“para facilitar los trabajos de elaboración del Plan Director 2009-2012, en el plazo de tres años se procederá a una evaluación de medio término...”* (pág. 116). Esta evaluación, llevada a cabo en 2008 por un equipo interno de la DGPOLDE y publicada en 2009, ha tenido influencia directa en el proceso de diseño del tercer plan, conjuntamente con otras evaluaciones promovidas por la DGPOLDE en 2007 y 2008 (recuadro 1).

¹⁸⁶ El texto del segundo Plan Director incluyó 80 palabras con la raíz “evalua...” (como evaluar, evaluación, evaluaciones o evaluando) en sus 122 páginas (una vez por cada página y media, en promedio), mientras que el primero, de sólo 41 folios, lo hizo sólo 8 veces (una vez cada cinco páginas).

Recuadro 1. Evidencias de utilización instrumental de evaluaciones en la formulación del tercer Plan Director de la Cooperación Española

El tercer Plan Director de la Cooperación Española (2009-2012) se autodefinió como aquel que debía consolidar “*una cultura de aprendizaje y de evaluación*” (pág. 11).¹⁸⁷ En su primera sección, el documento describió las lecciones del ciclo anterior, en parte derivadas de la evaluación interna del segundo plan.

Curiosamente, el propio informe de evaluación (número 31, 2008) incluyó en su anexo 4 un análisis detallado de la incorporación de sus 29 recomendaciones en el tercer Plan Director. Esto fue posible por la demora en el proceso de publicación del informe. El análisis fue realizado con base en una revisión del Plan y en las valoraciones de una serie de personas de la DGPOLDE y la AECID obtenidas a través de un cuestionario remitido por correo electrónico, así como mediante entrevistas específicas. En gran medida, todo el proceso se vio facilitado por el hecho de que el propio equipo evaluador trabajara en la DGPOLDE, unidad responsable también de la planificación estratégica en la Cooperación Española.

El análisis proporcionado en el anexo indicó que de las 29 recomendaciones de la evaluación 7 habían sido asumidas de forma completa en el documento del Plan Director y en su marco de resultados. Se trataba de las recomendaciones relacionadas con el diálogo para la coordinación de políticas (refuerzo del papel de la SECI y de las distintas comisiones de coordinación); el desarrollo de la estrategia de cooperación multilateral, considerando especialmente su complementariedad con la bilateral; la mejora de los mecanismos de financiación de las actuaciones de las ONGD para facilitar la coordinación y la complementariedad; la clarificación de la distribución de funciones en la política de educación para el desarrollo; la puesta en marcha de sistemas de información para asegurar mayor transparencia; y la necesidad de una mayor participación de los países socios en la planificación y seguimiento de las estrategias geográficas.

Para el resto de las recomendaciones, el anexo identificó elementos incorporados total o parcialmente y aspectos no considerados en la elaboración del Plan Director. Las cuestiones recogidas en la evaluación e ignoradas en la planificación referían a algunos temas controvertidos dentro de la Cooperación Española como el seguimiento y evaluación de los programas de conversión de deuda o de los proyectos del FAD (como un insumo para su reforma, que dio como consecuencia el FONPRODE); la definición de una estrategia específica de aplicación de instrumentos de cooperación innovadores; el desarrollo de metodologías específicas de evaluación de la ayuda humanitaria; el diseño de un mecanismo diferenciado de certificación de ONG que realizan tareas de educación para el desarrollo; y el análisis de las capacidades y recursos necesarios para la aplicación del Plan (inexistencia de un presupuesto detallado). Un último punto deficitario recogido en esta revisión fue la falta de explicación acerca del proceso que se seguiría para aplicar las recomendaciones de la evaluación del propio Plan Director.

¹⁸⁷ Efectivamente, las palabras con raíz “evalua...” aparecen en 272 ocasiones en las 271 páginas de texto del Plan Director (una vez por página, en promedio).

Además de la incorporación de algunas de las recomendaciones emanadas de la evaluación del segundo Plan Director, el documento para los años 2009-2013 también utilizó dos evaluaciones promovidas por el MAEC en los años precedentes como fuente de información para la definición de elementos de la estrategia.

- Varias conclusiones y recomendaciones de la evaluación de la Cooperación Española con México (número 27, realizada en 2008) fueron mencionadas en la sección de “categorías geográficas” para la construcción del modelo de asociación con países de renta media-alta, incluyendo la concentración en temas de interés mutuo, el énfasis en el refuerzo de políticas públicas, la mayor articulación entre las cooperaciones bilateral y multilateral y la necesidad de flexibilidad para adecuarse a las demandas del país asociado (pág. 211 y 212).
- El Plan Director recogió elementos de la evaluación del Fondo de Concesión de Microcréditos (número 26, 2007) para el desarrollo de la estrategia española en este sector, tales como la necesidad de definir normas básicas para asegurar la coherencia entre las actuaciones del Fondo y las de proyectos de otros actores (como las ONGD), la importancia de incrementar la asistencia técnica ligada a los créditos, la priorización de países en África subsahariana y la adecuación de los sistemas considerando los efectos de la crisis internacional (pág. 233 y 234).

El cuarto Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016) mantuvo la importancia acordada a la evaluación,¹⁸⁸ elaborando además una estrategia para fomentar su utilización y así avanzar en la incorporación de la gestión basada en resultados, en la gestión de conocimientos para el aprendizaje, en la cultura de evaluación y en la transparencia. Esta estrategia, explicada y analizada en el capítulo 5 de esta memoria, partió de un diagnóstico sobre las brechas existentes en el sistema de cooperación que obstaculizaban la extracción e incorporación de lecciones de la experiencia.

La utilización de las evaluaciones precedentes para la formulación de este cuarto plan no fue, sin embargo, tan evidente como en el caso del anterior, por lo que no superan el nivel de “indicios” (recuadro 2). La evaluación intermedia del tercer Plan Director, por ejemplo, fue mencionada como una fuente de información y para justificar algunos logros alcanzados, pero ha resultado imposible asociar los lineamientos estratégicos establecidos en el nuevo documento con sus recomendaciones. Por ejemplo, la evaluación del tercer plan indicó la conveniencia de

¹⁸⁸ En el documento del cuarto Plan Director y su marco de resultados se incluyeron 121 palabras con la raíz “evalua...” en 147 páginas (una cada 1,2 páginas).

insistir en la concentración geográfica, sectorial y multilateral. Aunque el cuarto Plan Director elaboró y definió procedimientos para la primera y la tercera, las referencias a la concentración sectorial fueron mínimas e insustanciales. Otras recomendaciones de la evaluación, como por ejemplo incorporar análisis de riesgos en los documentos de planificación, no fueron contempladas en absoluto.

Recuadro 2. Indicios de utilización conceptual de evaluaciones para la elaboración del cuarto Plan Director de la Cooperación Española

El cuarto Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016 señaló que varios ejercicios de reflexión, incluyendo evaluaciones realizadas en 2010 y 2011, presentaron evidencias que fueron tomadas en consideración para aprender de la experiencia y emprender *“una reflexión honesta (que) debe llevarnos a reconsiderar las formas de trabajo de la cooperación española, para disminuir la brecha entre discurso y práctica y avanzar en términos de estabilidad y previsibilidad de tal manera que nos permita avanzar hacia una política de desarrollo que genere confianza a nuestros socios”* (pág. 25).

Específicamente, el Plan recogió la recomendación de la evaluación de la Declaración de París (número 52, 2010) sobre la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de los países asociados para planificar, gestionar y ejecutar estrategias nacionales para obtener resultados de desarrollo. El Plan propuso *“una cooperación intensiva en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, y en la transferencia de conocimientos, especialmente entre los Países de Renta Media”* (pág. 24, negritas en el original), así como un conjunto de medidas para hacer realidad este propósito.

Por otro lado, el documento también mencionó que la evaluación de la gestión de la ayuda programática de la AECID (número 60, 2011) fue utilizada en la conceptualización de los desafíos futuros para situar a este instrumento como modalidad estratégica de la Cooperación Española: documentar enseñanzas, profundizar la armonización entre donantes y reforzar el papel de las organizaciones de la sociedad civil en las operaciones. El Plan Director recogió estos retos para elaborar la estrategia presentada en la sección denominada *“apostamos por ampliar el uso de la ayuda programática”* (pág. 101 y 102) y remarcó la voluntad de realizar evaluaciones conjuntas con otros donantes en este ámbito, tal como fuera sugerido también por la evaluación.

El cuarto Plan Director también comprometió a la Cooperación Española a utilizar en el futuro dos evaluaciones que estaban en ejecución mientras el plan estaba siendo preparado: la evaluación del modelo de cooperación con el SICA (número 84, 2013) sería empleada para la definición de otros programas regionales, mientras que los hallazgos, lecciones y recomendaciones de la evaluación de la cooperación en el

ámbito multilateral (número 89, 2013) serían incorporados en procesos de toma de decisiones en este ámbito, incluyendo sobre aportaciones a organismos de este tipo.

La utilización de la evaluación para la definición de estrategias

Las evaluaciones deberían ser un insumo clave para el desarrollo de estrategias de actuación sectoriales y temáticas en una política tan amplia y a la vez técnica como la cooperación internacional. La documentación de hallazgos, lecciones aprendidas sobre modelos de intervención y buenas prácticas podría ser de suma utilidad para informar las operaciones en el terreno. La revisión de un total de 30 documentos de estrategia sectorial elaborados por el MAEC y la AECID entre 2003 y 2013 ha arrojado, sin embargo, un resultado pobre, pues sólo se han identificado evidencias de utilización en un caso e indicios en otros dos.

El artículo 8 de la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, indicaba que los planes directores debían incorporar los documentos de estrategia relativos a cada sector de la cooperación. Esto no fue posible en el caso del primer plan (para el periodo 2001-2004) pero sí en el segundo (2005-2008), puesto que los primeros documentos estratégicos fueron elaborados en 2003, con una vigencia prevista de cuatro años. Fue también la OPE la unidad responsable de coordinar la preparación de estos informes.

Las primeras estrategias sectoriales cubrieron los siguientes temas: educación, salud, igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, promoción de la democracia y el estado de derecho y patrimonio cultural. Con la notable excepción del último caso (recuadro 3), estos documentos no incluyeron referencias a evaluaciones previas que podrían haber sido utilizadas, por ejemplo la de los programas de alfabetización de adultos (número 10, 2001) en la definición de los lineamientos en el sector educación.

Recuadro 3. Evidencias de utilización instrumental y conceptual de dos evaluaciones para la estrategia de la Cooperación Española en Patrimonio Cultural (2004).

La estrategia de la Cooperación Española en Patrimonio Cultural preparada por la OPE en el año 2004 incluyó de manera explícita los principales hallazgos de la evaluación sobre las Escuelas-Taller realizada seis años antes (número 3). En un análisis detallado de contenido se observa una asociación entre todas las líneas de trabajo establecidas

en la estrategia para la “Mejora de las Escuelas-Taller” y algunas de las recomendaciones de la evaluación:

- Las primeras tres líneas de trabajo de la estrategia de 2004 —creación de servicios de orientación laboral en las propias escuelas, formación en gestión empresarial y extensión del programa de microcréditos a personas formadas en estos centros— podrían ser vinculadas con la recomendación 8 de la evaluación, que señalaba que *“la inclusión selectiva en las estructuras de funcionamiento de las Escuelas-Taller de dispositivos de orientación ocupacional de los alumnos y de apoyo a la inserción laboral de los egresados se considera necesaria para mejorar sus condiciones de empleabilidad y lograr mayores tasas de ocupación. Igualmente, la extensión de modalidades de apoyo a la inserción laboral (...) e, incluso, la reserva de algunos recursos como capital semilla y de trabajo a facilitar a la finalización del periodo formativo como apoyo a la instalación microempresarial de los egresados, se consideran prácticas cuya aplicación por el Programa merece ser estudiada. Entre los contenidos a desarrollar por el área funcional propuesta debería contemplarse el desarrollo de capacidades emprendedoras entre los alumnos...”* (pág. 25).
- La estrategia planteaba, como cuarta línea de actuación, la homologación y acreditación de la titulación ofrecida por las Escuelas-Taller a través de convenios de colaboración con universidades y centros de formación del país, en la misma línea que la recomendación 6 de la evaluación que sugería *“el establecimiento de acuerdos con las instituciones locales competentes en materia educativa y de formación profesional para convalidar y homologar oficialmente la formación impartida por las Escuelas”* (pág. 24).
- La quinta línea, aumento de la presencia de las mujeres entre el alumnado mediante medidas de acción positiva, podría ser relacionada con la recomendación 5 de la evaluación: *“sería recomendable que el Programa adoptara la aplicación de medidas de discriminación positiva entre los requisitos a establecer en los procesos de selección de los alumnos, en particular para las especialidades formativas que menor tasa de presencia femenina registran”* (pág. 23 y 24).
- Finalmente, la sexta área de actuación relativa a la contratación de diplomados de las Escuelas-Taller por parte de las empresas a cargo de obras de rehabilitación y restauración en centros históricos (componente de los programas de preservación del patrimonio) guardaría relación con la recomendación 4 que indicaba la posibilidad de generar empleo para graduados considerando *“la persistencia futura de necesidades restauradoras y de mantenimiento, que la explotación sostenible de los Centros Históricos genera como consecuencia de los crecientes flujos turísticos hacia la región”* (pág. 23).

Resulta llamativo que esta estrategia no haya incluido una referencia explícita a la evaluación del Programa de Patrimonio llevada a cabo en 2002 (número 14). En cualquier caso, el análisis de contenido muestra algunos indicios de posible utilización conceptual, detallados a continuación.

- La evaluación recomendaba la realización de un inventario de bienes de patrimonio cultural de los países en los que sería posible realizar actividades de conservación (pág. 82). La estrategia estableció, como actuación específica, la elaboración de inventarios y catálogos de bienes culturales.

- Esta evaluación sugería, al igual que la de las escuelas taller, el empleo de dispositivos de orientación ocupacional e inserción laboral, la reserva de recursos para promover microempresas, el desarrollo de capacidades emprendedoras, la obligatoriedad de emplear a personas procedentes de escuelas taller y la realización de convenios con instituciones educativas (pág. 84), así como el establecimiento de acciones positivas para incrementar la participación femenina (pág. 85). Como ya ha sido señalado, estas modalidades de trabajo se encontraban presentes en varias líneas de acción de la estrategia.

Hacia finales del periodo de vigencia del segundo Plan Director, en el año 2007, la DGPOLDE coordinó la preparación y edición de doce estrategias en los siguientes temas: acción humanitaria, paz, crecimiento económico y promoción del tejido empresarial, cultura y desarrollo, educación, educación para el desarrollo, género, gobernabilidad, lucha contra el hambre, sostenibilidad ambiental, pueblos indígenas y salud. En 2009, ya comenzado el tercer plan, se publicó también la estrategia para la cooperación multilateral.

Ninguno de los documentos elaborados en este periodo incluyó referencias sustantivas a evaluaciones realizadas por la Cooperación Española como fuente de información o inspiración. Sólo la estrategia de gobernabilidad democrática mencionó un informe de evaluación en la bibliografía consultada¹⁸⁹ y la de medio ambiente señaló que la evaluación del Programa Araucaria (número 23, 2007) estaba en marcha. La estrategia de género y desarrollo utilizó —aparentemente de forma conceptual— evaluaciones del PNUD y DfID, pero ninguna de la Cooperación Española. Una vez más, habría sido esperable encontrar referencias a la segunda evaluación del programa de alfabetización de adultos (número 19, 2005) en la estrategia de educación. También habría sido lógico utilizar la evaluación de la cooperación española en salud en Mozambique (número 18, 2005) para la estrategia en este sector, pero sólo fue mencionada en la guía técnica sobre ayuda programática elaborada por la AECID en 2008 indicando que había destacado las implicaciones positivas de la participación de España en los SWAP.

En la sección 6.1 se señalaba la escasa actividad de evaluación de operaciones de acción humanitaria en la Cooperación Española, lo que podría también explicar la

¹⁸⁹ Evaluación del fondo fiduciario España-PNUD sobre gobernabilidad democrática en Centroamérica.

falta de referencias de utilización en documentos estratégicos sobre este tema. En una de las entrevistas realizadas para la investigación, sin embargo, se sugirió que la evaluación realizada en Haití (número 54, 2011) habría impulsado una reflexión interna en la AECID sobre el *continuum* entre emergencia, reconstrucción y desarrollo, generando mayores vínculos con las áreas geográficas de la Agencia a partir de la constitución de un grupo de trabajo específico sobre el tema. Otros ejercicios realizados en ese mismo periodo (no analizados en la investigación), como por ejemplo la evaluación de la respuesta ante la crisis en Níger, habrían sido menos útiles por razones de la indefinición de los objetivos en cuanto a la utilización. En cualquier caso, ninguno de estos ejemplos ha tenido influencia en la definición de las líneas estratégicas para la acción humanitaria de la Cooperación Española.

La AECID, como parte de los compromisos adquiridos en el primer contrato de gestión, preparó a finales de la década pasada siete planes de actuación sectoriales (PAS) en los siguientes temas: agua, educación, género, medio ambiente, salud, crecimiento económico y desarrollo rural. Los documentos, publicados entre 2010 y 2011,¹⁹⁰ tenían como objetivo explícito mejorar la coherencia entre el plano estratégico de la Cooperación Española (el tercer Plan Director y las estrategias sectoriales) y el plano operativo de la propia Agencia.

Dos de estos PAS (educación y salud) señalaron la escasez de evaluaciones relevantes como un obstáculo para la realización de una programación operativa más eficaz, pese a la existencia de varios análisis de este tipo, especialmente de proyectos, realizados en esa época. En el primer caso, el documento indicó que los resultados de una evaluación de las escuelas taller en América Latina en marcha serían incorporados en el plan con posterioridad.¹⁹¹ En el resto, con excepción del Plan de Actuación Sectorial de agua (recuadro 4) las referencias a evaluaciones realizadas fueron inexistentes.

¹⁹⁰ Los planes de actuación sectorial de la AECID no tienen fecha de edición.

¹⁹¹ Esta evaluación no fue incluida en la base de datos empleada para seleccionar la muestra de ejercicios analizados en profundidad, por lo que no ha formado parte de esta investigación.

Recuadro 4. Indicios de utilización conceptual de la evaluación sobre las actuaciones de la AECID en el sector agua para la preparación del plan de actuación sectorial de la Agencia.

En el año 2009 la DGPOLDE promovió la realización de una evaluación de las intervenciones de la Cooperación Española en el recurso agua (número 43), publicada en 2010. Las principales conclusiones y recomendaciones de esta evaluación, conjuntamente con un documento técnico sobre el sector medio ambiente, fueron sintetizadas en el capítulo de diagnóstico del plan de actuación sectorial de la AECID, lo que indicaría que ha tenido influencia en la definición de las líneas de actuación.

La principal recomendación de la evaluación era elaborar una política de estado de cooperación en materia de agua para orientar los planes de actuación de los organismos implicados. Aunque esta sugerencia no ha sido atendida, el plan de la AECID retomó algunos de los elementos estratégicos sugeridos por la evaluación, entre ellos el desarrollo paralelo de tres líneas de actuación —gestión integrada del recurso hídrico, acceso a agua potable y saneamiento y gobernanza de los sistemas— conjuntamente con un componente transversal de fortalecimiento institucional (recomendación 6). Desde un punto de vista operativo, el plan también recogió la idea derivada de la evaluación de potenciar a la oficina del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento como núcleo técnico de referencia (recomendación 8), al mismo tiempo que se procedía al fortalecimiento de las capacidades del personal de la AECID en sede y terreno.

En 2014 se realizó una evaluación conjunta del PAS en salud para el periodo 2011-2013 que, según testimonios de informantes clave, estaría siendo utilizada de forma conceptual para modificar el enfoque en las actuaciones de la AECID en este campo, considerando que uno de los hallazgos principales del análisis fue la escasa utilización del plan para las operaciones de la Agencia en los países.

En adición a los esfuerzos de planificación por tema o sector, la Cooperación Española también ha procurado ordenar su actuación a través de organismos multilaterales de desarrollo, que han recibido y continúan recibiendo una parte sustancial de los recursos. El segundo Plan Director mencionaba la necesidad de diseñar una estrategia sobre este tema, antes incluso del auge que cobraría esta modalidad con la creación del F-ODM, con el PNUD. El documento de estrategia, elaborado con el concurso del Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI) y coordinado por la DGPOLDE, vio finalmente la luz en el año 2009. El MAEC ha publicado informes anuales de seguimiento de la estrategia en 2011, 2012 y 2013, que fue además objeto de una evaluación externa en ese último año. Esta evaluación

estaría siendo utilizada para el desarrollo de herramientas específicas de actuación multilateral (recuadro 5).

El documento de estrategia de 2009, sin embargo, no incluyó indicaciones sobre el uso de evaluaciones promovidas por la Cooperación Española en los años precedentes, aunque en rigor el único estudio correspondiente a un programa con un organismo internacional fue la del Programa para la Erradicación del Trabajo Infantil en América Latina, con la OIT (número 6, 1999). La estrategia sí incidió, aunque fuera de manera indirecta, en un aumento del número de evaluaciones en este ámbito. A esto hay que sumar los análisis de los organismos multilaterales realizados por la red MOPAN, a la que España se unió en el mismo año de publicación de la estrategia.

Recuadro 5. Indicios de utilización conceptual de evaluaciones para el desarrollo de herramientas para la acción multilateral de la Cooperación Española.

En varias entrevistas llevadas a cabo para esta investigación se indicó que la evaluación de la cooperación para el desarrollo española en el ámbito multilateral (número 89, 2013), así como las revisiones de organismos internacionales promovidas por el MOPAN —algunas de ellas con participación española—, estarían siendo utilizadas para desarrollar un “documento de formulación de prioridades para la cooperación multilateral” (no publicado en el momento de finalización de esta memoria).

Este documento presentaría un método de actuación, inspirado también por la manera de funcionar de otros donantes (Australia, Reino Unido), para orientar estratégicamente la relación con organismos multilaterales de desarrollo considerando: 1) el grado de alineamiento con las orientaciones estratégicas del Plan Director; 2) la experiencia de trabajo con la organización; 3) su calidad, eficacia y eficiencia de acuerdo con indicadores de rendimiento alimentados a través de las evaluaciones del MOPAN; y 4) la complementariedad con la cooperación bilateral de España.

En el borrador de respuesta de gestión a la evaluación de la cooperación multilateral de España consultado durante esta investigación se sugirió que este documento daría respuesta a varias de las recomendaciones de la evaluación. La respuesta de gestión, sin embargo, fue preparada en un nivel técnico en el MAEC, por lo que muchas de las recomendaciones de modificaciones en líneas estratégicas o en las definiciones de políticas no pudieron ser suficientemente consideradas. Tampoco atendió las sugerencias de la evaluación a la AECID, donde se señaló que el documento de formulación de prioridades estaría más relacionado con la experiencia británica y australiana que con la evaluación realizada.

La utilización de esta evaluación para la preparación de una metodología de priorización de los organismos internacionales también fue mencionada por el Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo en una comparecencia parlamentaria el 25 de junio de 2014.

La utilización de la evaluación para la planificación por país

Tanto los planes directores como las estrategias desarrollan las grandes líneas de actuación para la política de cooperación internacional. Su finalidad principal es orientar las iniciativas que serán realizadas en los países asociados y, en menor medida, en España (por ejemplo, en el caso de la educación para el desarrollo). Esta planificación “de arriba hacia abajo” es complementada con otros ejercicios de definición estratégica “de abajo hacia arriba”, tanto en el ámbito nacional como en el regional, o incluso para programas y proyectos específicos, que requieren un ejercicio de diálogo entre socios para determinar objetivos y medios de acción. En este marco se inserta la planificación por país.

Las herramientas disponibles para realizar este tipo de ejercicio en España han ido variando con el tiempo. Si el diálogo se ha materializado casi siempre en comisiones mixtas de cooperación, las metodologías de planificación y las plantillas de documentos han evolucionado. El segundo Plan Director (2005-2008) recomendó la elaboración de Documentos de Estrategia País (DEP) en los 24 países definidos como prioritarios, así como Planes de Actuación Especial (PAE) para 16 naciones o regiones que se encontraban en una situación particular vinculada con conflictos, crisis o debilidad en cuanto al respeto de los derechos humanos o la democracia, así como para los países preferentes.¹⁹² El tercer Plan Director (2009-2012) señaló que estos documentos debían ser reemplazados por marcos de asociación país (entendidos como resultado de un proceso de diálogo con el país socio y con el conjunto de los actores de la Cooperación Española), desarrollados en línea con los principios post-Declaración de París sobre eficacia de la ayuda. El MAEC preparó un manual para el establecimiento, seguimiento y evaluación de los MAP, revisado en 2013, en el cual se señalaba que la nota conceptual a ser elaborada por la Cooperación Española debería incluir información derivada de evaluaciones (propias y de otros donantes) como

¹⁹² Los países preferentes eran los de renta media-alta de América Latina, África y Asia, así como algunas naciones de renta media baja candidatas a la adhesión a la Unión Europea.

insumo informativo, especialmente en la sección sobre ventajas comparativas (MAEC, 2013d).

Entre las evaluaciones analizadas con profundidad en esta investigación hay doce cuyo objeto fue el conjunto de las actuaciones bilaterales de la Cooperación Española en un país socio: tres de ellas fueron realizadas en Perú (números 5, 12 y 58, en 1999, 2001 y 2011 respectivamente); dos en Bolivia (números 15, en 2002, y 30, en 2008); una en Marruecos (número 22, 2006), México (número 27, 2008), Angola (número 34, 2009), Uruguay (número 42, 2009), Senegal (número 53, 2010, incluyendo también a la cooperación de la Comisión Europea), República Dominicana (número 77, 2012) y El Salvador (número 82, 2013).¹⁹³

La utilización de estas evaluaciones debió reflejarse, especialmente, en los documentos de planificación y en las reuniones de discusión estratégica que implicaron a delegaciones de España y los respectivos países socios. En la investigación se revisaron las actas de las reuniones de las comisiones mixtas y los documentos de estrategia (DEP o MAP, dependiendo de las fechas), además de otras fuentes localizadas mediante la búsqueda en Internet o proporcionadas por informantes clave (anexo A.2), quienes además aportaron testimonios relevantes. Con esta información, se detectaron indicios o evidencias de uso conceptual e instrumental en siete de los once casos analizados:¹⁹⁴ las tres de Perú (recuadro 6), México (recuadro 7), Angola (recuadro 8), Bolivia (recuadro 9) y Uruguay (recuadro 10).

Recuadro 6. Evidencias de utilización conceptual e instrumental de las evaluaciones de país en los lineamientos generales para la cooperación hispano-peruana.

Perú es posiblemente el país en el que la Cooperación Española promovió un mayor número de evaluaciones, tanto de proyectos como del programa país. En la muestra seleccionada para el estudio se han encontrado tres evaluaciones de la cooperación hispano-peruana en su conjunto, la primera de 1999, aunque hay referencias a estudios similares administrados por la OTC con anterioridad (en 1995 y 1992).

¹⁹³ En 2014 finalizaron además evaluaciones intermedias de los MAP en Bolivia y Colombia, así como la evaluación final en Ecuador. Estos ejercicios, más el de El Salvador revisado en la investigación, sirvieron para la elaboración de un estudio de síntesis sobre la metodología de evaluación de los MAP (MAEC, 2014c).

¹⁹⁴ La utilización de la evaluación país en El Salvador no ha podido ser investigada pues fue realizada en 2013, con posterioridad a la preparación del MAP 2010-2014.

El análisis de la utilización de la primera de las evaluaciones comprehensivas del conjunto de la Cooperación Española en Perú (número 5, 1999) fue realizado a partir del ejercicio realizado dos años después (número 12, 2001), que incluyó una encuesta entre coordinadores de proyectos en ejecución. Sus resultados revelaron un alto nivel de conocimiento del informe de la primera evaluación (91%, sólo dos personas no sabían de su existencia), así como indicaciones significativas sobre su utilización: 15 personas (68%) afirmaron que la evaluación había tenido efectos sobre sus proyectos y 7 (32%) respondieron negativamente. La evaluación de 2001 señaló, con relación a la evaluación de 1999, que *“en general, parece ser la recomendación de asumir de forma más decidida la inclusión de los aspectos de género la que más trascendencia ha tenido entre los coordinadores de los proyectos”* (pág. 17).

Efectivamente, la evaluación de 1999 señalaba que *“la cuestión de las relaciones de género no ha sido abordada de manera específica por los proyectos de la Cooperación Española en Perú en el periodo analizado (...) Teniendo en cuenta la importancia de la cuestión y la prioridad que se le otorga en todos los ámbitos, la misión sugiere a los responsables de la Cooperación Española que consideren la manera de integrar este enfoque en la corriente principal de los recursos de cooperación internacional que gestionan (...) La reciente creación del Ministerio de Promoción de la Mujer y el Desarrollo Humano abre una posibilidad de cooperación institucional con el gobierno de Perú que podría ser aprovechada por la Cooperación Española para impulsar, a través de iniciativas concretas, la igualdad entre mujeres y hombres. Con posterioridad, se trataría de lograr que los aspectos de género constituyan una línea transversal que permee los objetivos, resultados y actividades de la mayor parte de los proyectos”* (evaluación 5, pág. 30 y 31).

Esta sugerencia fue recogida en una pregunta planteada por una diputada en la comparecencia parlamentaria del entonces Secretario de Estado de Cooperación Internacional (10 de noviembre de 1999), quien respondió que las “deficiencias” halladas por la evaluación habían sido subsanadas, aunque en realidad muchas de las actuaciones para la promoción del enfoque de género, incluyendo el diseño de un proyecto de apoyo institucional al ministerio recientemente creado, habían sido iniciadas con anterioridad o al mismo tiempo que la evaluación. En una de las entrevistas realizadas como parte de esta investigación, quien fuera coordinador general de la OTC en el momento de la evaluación indicó que este ejercicio había sido importante para que el personal de los proyectos reconsiderara sus estrategias y analizara la mejor manera de promover, desde distintos ámbitos, la igualdad entre hombres y mujeres.

La evaluación siguiente, realizada a finales de 2001, fue utilizada como referencia para orientar y re-conceptualizar la gestión general de la OTC en el periodo 2001-2005. Esta afirmación, realizada por quien fuera la coordinadora de la Oficina durante esta época en una entrevista realizada para esta investigación, es confirmada en el informe de gestión preparado por ella misma en septiembre de 2005. En este documento se afirma que *“la evaluación resultó útil porque ayudó a identificar fortalezas y debilidades en la concepción programática de las acciones”* (pág. 28). También se señala que *“en la OTC se realizó un ejercicio de sistematización de las recomendaciones, convirtiéndose en un instrumento muy útil como guía de la*

Coordinación General ya que nos ha permitido dar seguimiento a los avances y retos pendientes” (pág. 29).

La utilización instrumental de la evaluación fue confirmada también por el Comité Paritario de Evaluación y Seguimiento del Programa de Cooperación Hispano-Peruano en su VII reunión de 24 de marzo de 2004. El Comité destacó los avances del programa en relación con las recomendaciones de la evaluación de 2001, especialmente en lo referido a la suscripción de un Convenio Marco de Cooperación, la constitución de una asociación para la gestión más eficiente de los recursos, la generación de herramientas para mejorar la coordinación con la cooperación descentralizada, la elaboración de una línea de base para un futuro estudio de impacto y la mejora en los mecanismos de gestión de los proyectos hacia un sistema homogéneo. Finalmente, la evaluación del Programa de Patrimonio Cultural de la Cooperación Española (número 14, 2002) también hizo referencia a la utilización instrumental de algunas recomendaciones de la evaluación de la cooperación hispano-peruana de 2001 para la formulación de las intervenciones de rehabilitación del patrimonio llevadas a cabo en el Valle del Colca.

El MAP 2013-2016 de Perú fue realizado en un contexto de reducción presupuestaria que significó, en la práctica, el cierre de la mayor parte de los proyectos ejecutados y evaluados en el periodo anterior. En este nuevo periodo se decidió, además, impulsar modalidades de cooperación más acordes al papel de Perú en el escenario internacional como país de renta media-alta. Aunque el documento del MAP no hizo referencias expresas a la evaluación país de 2011 (número 58), una de las disposiciones incluidas para fomentar la apropiación, la disolución paulatina del Fondo de Cooperación Hispano Peruano (FONCHIP) como estructura de gestión paralela a los sistemas nacionales (párrafo 66 del MAP), fue en la misma línea con la siguiente consideración: *“En el caso de que desde la APCI y la AECID se decida promover un mayor alineamiento con los sistemas del país, el papel del FONCHIP debería ir disminuyendo. No obstante, este proceso debería realizarse de manera gradual y debería sustentarse sobre una hoja de ruta definida”* (evaluación 58, 2011, pág. 145). Una conclusión similar fue presentada en la evaluación del proyecto de apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (número 67, 2012, pág. 90), en las conclusiones de la evaluación del proyecto de fortalecimiento institucional del sector salud en Loreto y Tumbes (número 65, 2012, pág. 120) y en el informe sobre el programa de apoyo a la pesca artesanal (número 62, 2012, pág. 68). La influencia de estas evaluaciones en la disolución progresiva del FONCHIP fue confirmada en la entrevista realizada con el coordinador de la OTC para esta investigación.

Recuadro 7. Indicios de utilización conceptual de la evaluación de la Cooperación Española en México.

Las referencias a la evaluación de la Cooperación Española en México llevada a cabo en el año 2008 (número 27) han sido numerosas. En la primera reunión mixta de seguimiento de la cooperación entre los países (octubre de 2009), ambas delegaciones mostraron interés por seguir las recomendaciones de la evaluación, especialmente en lo referido a la concentración de esfuerzos, adaptándolos a las demandas locales y ajustándolos de acuerdo con los recursos disponibles.

De forma más significativa, el MAP España-México para el periodo 2011-2015 incluyó hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación en sus secciones principales. La evaluación ha sido citada como un insumo fundamental para las reflexiones acerca de los criterios empleados para el establecimiento de prioridades sectoriales y geográficas, el fomento de esquemas de cooperación triangular, la mayor implicación del sector privado, el fortalecimiento de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la promoción de la cooperación cultural o la selección de estados para la actuación prioritaria. Si bien muchas de las referencias a la evaluación parecen haber sido incluidas como elemento de justificación de algunas decisiones, hay indicios suficientes para afirmar que el documento, o al menos sus principales conceptos, fueron interiorizados en el proceso de planificación que llevó al establecimiento del MAP.

Recuadro 8. Indicios de utilización conceptual de la evaluación de la Cooperación Española con Angola.

Aunque no se han identificado documentos de planificación relevantes (la ficha país Angola elaborada por la Oficina de Información Diplomática del MAEC menciona la existencia de un MAP, que sin embargo no está disponible en el sitio de Internet del Ministerio), el documento de la evaluación de la Cooperación Española con Angola entre 2002 y 2007 (número 34, 2009) sugiere que habría habido una utilización conceptual, tanto para la planificación global de la Cooperación Española cuanto para las iniciativas en el país.

En el prólogo del informe, el Director General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo señalaba lo siguiente: *“Un último elemento vinculado a la utilidad de cualquier evaluación es el relacionado con la toma de decisiones. Si bien el informe se publica transcurrido un año desde la publicación del III Plan Director, éste ha tomado valiosos insumos de los informes borradores preliminares disponibles durante la consulta con actores y debate en la Comisión de Seguimiento. Pero, sin lugar a dudas, este ejercicio ha afianzado su sentido cuando sus conclusiones y recomendaciones han sido consideradas como un insumo clave para el proceso de elaboración de los Marcos de Asociación: dar pasos hacia una mayor concentración, tanto sectorial, como geográfica; el reto de la coherencia; pasar de un enfoque de ayuda y de financiación de infraestructuras a un enfoque de desarrollo basado en el fortalecimiento de capacidades gubernamentales y, sobre todo, municipales, etcétera. En ese sentido, el responsable de la Cooperación Española en Angola señalaba en la última reunión anual de coordinadores de OTC de AECID a propósito de los Marcos de Asociación que ‘la evaluación fue el detonante de muchos porqués y muchos procesos de la Cooperación Española en Angola’. Y así nos lo había transmitido la Oficina Técnica de Cooperación que lidera el Grupo Estable de Coordinación (representación de todos los actores de la Cooperación Española presentes en el país), encargado de la negociación con el Gobierno de Angola”* (evaluación 34, pág. 12).

En este mismo informe, la OTC en Luanda, en una suerte de respuesta de gestión publicada como introducción, señalaba que *“por lo que respecta a las conclusiones presentadas en el informe, la OTC comparte en gran medida las mismas y las valora de forma positiva. De hecho, ya desde 2008 la OTC de Angola adoptó orientaciones*

estratégicas, enfoques de cooperación y de concentración que están en línea con dichas conclusiones (...) Las recomendaciones estratégicas sobre sectores de intervención potenciales son pertinentes y servirán para guiar las negociaciones previstas previas al próximo Marco de Asociación 2011-2015. Al realizarse en un cambio de ciclo planificador (del segundo al tercer Plan Director), las recomendaciones de la evaluación hay que acomodarlas al nuevo Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 y a la inclusión de Angola en el Grupo B (países de asociación focalizada) de países de África Sub-sahariana. Esto obligará a una concentración en un solo sector o en más de uno con un único enfoque, no previéndose la opción de apoyar varios sectores convencionales” (evaluación 34, pág. 13 y 14).

Recuadro 9. Indicios de utilización instrumental de la evaluación de la Cooperación Española en Bolivia de acuerdo con los criterios de la Declaración de París.

En el marco de la evaluación mundial sobre la aplicación de la Declaración de París se realizaron algunos estudios nacionales de caso, correspondientes a distintos donantes. En el caso de la Cooperación Española se revisó la actuación en Bolivia y Senegal.

En la evaluación llevada a cabo en Bolivia en 2008 (número 30) se valoró el funcionamiento de una entidad mixta denominada Bolhispania establecida para la gestión de los fondos de cooperación. Este mecanismo fue criticado por ser una estructura de ejecución paralela a los sistemas financieros y de adquisiciones del Estado boliviano, generando gastos administrativos adicionales y en contra de uno de los principios de la Declaración de París (tal como sucedió con el FONCHIP en Perú). El MAP Bolivia 2011-2015 indicó que la AECID decidió a partir de ese mismo año *“incorporar las financiaciones por programas y proyectos a contrapartes públicas al sistema nacional boliviano, reemplazando el modelo de gestión a través de Bolhispania”* (páginas 15 y 16). Esta entidad fue finalmente liquidada tres años más tarde, en abril de 2011.

Aunque la vinculación entre la recomendación y esta decisión no fue explícita, la evaluación posterior de la implementación de la Declaración París por la Cooperación Española realizada en 2010 así lo insinuó: *“en determinados países (la Cooperación Española está) acometiendo procesos de cierre de unidades de ejecución paralela, como es el caso de Bolhispania-AECID en Bolivia, y que fue considerada como tal en la ‘Evaluación del programa de la AECID en Bolivia con relación a los principios de la Declaración de París’...”* (evaluación 52, nota al pie 18, pág. 88).

Recuadro 10. Indicios de utilización instrumental de la evaluación país para el desarrollo del MAP en Uruguay.

En la reunión de la octava Comisión Mixta de 2011 se informó sobre la realización de la evaluación integral del periodo anterior (número 42, 2009), cuyo informe completo fue adjuntado al acta. Se señaló, además, que varias de las sugerencias de la evaluación ya habían sido incorporadas en mejoras concretas, mientras que otras se encontraban en fase de ejecución: el fortalecimiento de la nueva institucionalidad de cooperación internacional en Uruguay, la consolidación del sistema de administración de fondos a

través de sistemas nacionales, el otorgamiento de exoneraciones tributarias a la Cooperación Española, el desarrollo de estrategias conjuntas de sostenibilidad, la concentración en actuaciones de alto impacto y la utilización de nuevas formas de cooperación (apoyo presupuestario, cooperación sur-sur y triangular).

En cambio, el MAP aprobado en esa reunión para el periodo 2011-2015 no incluyó ninguna referencia a la evaluación. Fue posible encontrar, sin embargo, algunas coincidencias entre las recomendaciones y el marco de asistencia, por ejemplo en las áreas de concentración: la evaluación sugería trabajar en género, seguridad ciudadana, descentralización, medio ambiente y fortalecimiento del Instituto Uruguayo de Cooperación Internacional; el MAP definió cuatro áreas de concentración: gobernabilidad democrática (incluyendo, entre otros temas, seguridad ciudadana y descentralización), género, sostenibilidad ambiental y cultura y desarrollo. La cuestión de la institucionalidad local para la cooperación internacional, especialmente sur-sur, fue considerada como una iniciativa “fuera de la matriz” principal en el MAP. Por el contrario, la recomendación más innovadora de la evaluación —ensayar formas distintas de cooperación mediante transferencias condicionadas al logro progresivo de resultados en lugar de proyectos convencionales— no tuvo ninguna repercusión en el nuevo marco de asistencia con Uruguay.

En otros casos, las evaluaciones realizadas no fueron mencionadas en los documentos de planificación país. Es el caso de la evaluación en Senegal (número 53, 2010), que no apareció en el MAP 2014-2017. Tampoco se hizo referencia a la evaluación país en República Dominicana realizada en 2012 (número 77) en el MAP 2014-2016 o en el acta de la reunión de la VIII Comisión Mixta del 3 de febrero de 2014, aunque de acuerdo al testimonio de una persona entrevistada sí habría sido citada en el documento de base para la elaboración de la estrategia. En el caso de República Dominicana, la lectura crítica de los tres documentos no parece indicar que los hallazgos y recomendaciones de la evaluación (sumamente vagos) hayan sido utilizados, pese a que el propósito específico de este ejercicio era hacer un aporte significativo a la formulación del marco estratégico. No es descartable que, en este caso, la escasa calidad de la evaluación pueda haber sido el factor clave para la no utilización.

El análisis ha permitido detectar referencias a evaluaciones en planes estratégicos y documentos de programación que, fuera de contexto, han sido utilizadas para justificar decisiones específicas, no soportadas por el análisis o las recomendaciones de estos ejercicios. Se trataría, en este sentido, de una utilización

simbólica, casi ritual, para dar legitimidad a ciertas líneas de actuación decididas con otros criterios.

Un ejemplo puede ser encontrado en la evaluación país de Bolivia de 2002 (número 15). El acta de la VIII reunión de la Comisión Mixta Hispano-Boliviana de Cooperación, realizada los días 12 y 13 de junio de 2003 en Madrid indicó que las dos delegaciones “tomaban nota” de la evaluación externa realizada, indicando algunas de las lecciones aprendidas de este ejercicio: *“conveniencia de renovar los esfuerzos para aumentar la eficacia de la Cooperación Española en Bolivia, incidiendo en la coordinación entre los diversos actores de la misma y buscando una mejor y mayor complementariedad con otros donantes internacionales, en el marco de las políticas de desarrollo del país (...); necesidad de realizar diagnósticos participativos previos que permitan contar con formulaciones cada vez más rigurosas (...); continuar aportando mayor información y participación en la toma de decisiones sobre los programas a las contrapartes y beneficiarios de forma que se conviertan en verdaderos protagonistas de su desarrollo”* (pág. 6). Parece claro que no habría sido preciso realizar una evaluación para arribar a estas conclusiones tan generales. Además, en el desarrollo de las líneas de acción y los proyectos incluidos en el acta de la reunión no se ha detectado influencia alguna de la evaluación, lo que posiblemente se deba —al menos en parte— a la escasa claridad y orientación a la acción de sus recomendaciones.

En el mismo sentido, El DEP 2005-2008 de la Cooperación Española en Cabo Verde incluyó algunas referencias específicas a la evaluación del programa para la recuperación del patrimonio cultural y arquitectónico y para el desarrollo turístico y agrícola de Cidade Velha, realizada en 2002 (número 16). La evaluación fue mencionada específicamente para justificar la inclusión del enfoque de género en actuaciones diversas a ser realizadas en el área geográfica de influencia de este centro urbano, medidas para la lucha contra el hambre y la promoción de oportunidades económicas. El DEP también utilizó la evaluación para justificar la continuidad de la cooperación cultural en esta zona, considerando el *“riesgo de retroceder en los logros alcanzados por insuficiente aprovechamiento de la inversión realizada”* (pág. 23). Sin embargo, las consideraciones de género fueron un elemento secundario de la evaluación, que solamente incluyó una mención a la escasa consideración de criterios

para mejorar la situación de las mujeres en el análisis de la pertinencia de la intervención. De hecho, la principal recomendación de la evaluación fue el establecimiento de un “plan de salida” de la Cooperación Española de Cidade Velha, considerando que *“las actuaciones de obras ya realizadas y las programadas cubren las posibilidades de intervención. Una ampliación de las mismas implica un elevado riesgo de sustitución de responsabilidades de las autoridades de Cabo Verde y la transformación del Programa en un elemento de dependencia en lugar de desarrollo”* (evaluación 15, pág. 46). De alguna manera, aunque en un sentido más amplio, esta percepción de utilización simbólica de la evaluación fue confirmada por una de las respuestas a la encuesta de usuarios potenciales: *“la evaluación confirmó lo que ya se sabía, en cuanto a la escasa apropiación de las contrapartes”* (técnico de la AECID en Madrid).

La utilización de la evaluación en proyectos, programas e instrumentos

La mayor parte de las evaluaciones realizadas en la Cooperación Española y analizadas en esta investigación corresponde a proyectos, programas o instrumentos, normalmente aplicados en un país asociado o en un programa con una organización multilateral. La información sobre utilización de estas evaluaciones debe ser buscada entonces en informes y documentos más específicos que los planes generales, sectoriales o para la cooperación en todo el país. Esta parte de la investigación, que podría ser más rica por la amplitud del universo de acciones evaluadas, se ve limitada porque la documentación que podría echar luz sobre su uso es de acceso más difícil.

En el capítulo 6 de esta memoria se describieron algunas de las carencias de los informes de evaluación, especialmente en el caso de las evaluaciones operativas que, en su mayor parte, corresponden al tipo de intervención (puntual) analizado en esta sección. La escasa orientación al uso de algunos de los informes revisados y sus recomendaciones ha conspirado también contra la identificación de ejemplos de utilización pues en muchas ocasiones fue imposible interpretar qué acciones de cambio eran propuestas en las evaluaciones.

Otro elemento que sin duda ha afectado la utilización de este tipo de evaluaciones es la reducción del presupuesto para cooperación internacional en

España desde el año 2012. Esto ha acelerado el proceso de concentración de la ayuda en algunos países y, dentro de los países, en sectores específicos. En la práctica, la concentración se ha traducido en el cierre de proyectos, la cancelación de nuevas fases e incluso el desmantelamiento de las oficinas de cooperación en algunos de los países que han dejado de ser considerados como prioritarios. Muchas de las evaluaciones realizadas antes de este periodo han quedado, por lo tanto, relativamente desprovistas de potenciales usuarios.

Todo lo anterior ha llevado a que sólo se identificaran 10 casos de utilización, en la mayor parte como indicios, en un universo de 73 evaluaciones de proyectos, programas e instrumentos revisadas en profundidad.

En muchos casos, los indicios y evidencias de utilización detectados en proyectos y programas ejecutados de forma bilateral por la AECID refieren a evaluaciones intermedias o de fin de fase. El uso, por lo tanto, ha sido esencialmente instrumental y habría contribuido a la mejora de las propias intervenciones evaluadas o al diseño de nuevas fases (recuadros 11 a 14).

Recuadro 11. Indicios de utilización instrumental de la evaluación intermedia del PAEBA para la mejora del programa.

La evaluación del Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos realizada en Honduras y Nicaragua en 2005 (número 19) presentó conclusiones acerca de la utilización de tres recomendaciones de una evaluación intermedia que había sido llevada a cabo cuatro años antes (número 10): 1) la realización de ejercicios de sistematización y difusión de resultados, respondiendo a la conclusión acerca de la carencia de los sistemas de recogida de información (evaluación 19, pág. 14); 2) la inclusión de un área transversal de equidad de género en Nicaragua, con efectos positivos en los diseños curriculares y en la preparación de materiales didácticos (evaluación 19, pág. 22); y 3) la inclusión de metas cuantitativas en los Centros de Animación Sociocultural de Honduras (evaluación 19, página 24). Por otro lado, la evaluación de 2005 destacó la persistencia de algunos problemas ya identificados en la de 2001, especialmente relativos a las debilidades de las formulaciones iniciales, en la aplicación del enfoque del marco lógico y en los cálculos presupuestarios.

Un informe interno de la responsable del área de género del PAEBA en Nicaragua (sin fecha) destacó también la importancia de esta evaluación para justificar la contratación de una experta en género en el año 2001.

Recuadro 12. Indicios de utilización instrumental de la evaluación intermedia del proyecto de promoción de un polo de desarrollo integral en Tiguent, Mauritania.

En una entrevista realizada para esta investigación, una funcionaria del MAEC que a mediados de la década pasada trabajaba como sub-directora para países del Mundo Árabe en la AECI señaló que la evaluación intermedia del proyecto “Polo de Desarrollo Integral en el Litoral de Tiguent, Mauritania” (número 17, 2004) fue utilizada para re-direccionar la intervención. De esta manera, se respondió a las principal recomendación de la evaluación, que planteaba la *“reconducción y replanteamiento del Proyecto (...) en el marco de un proceso participativo, con la ineludible implicación de las autoridades nacionales y locales, y los grupos de beneficiarios”* (pág. 60). De acuerdo con la funcionaria, la utilización instrumental fue consecuencia de la implicación directa de las instancias directivas en Madrid en el proceso de la evaluación y porque el informe reflejó un buen conocimiento de la realidad local y los problemas que enfrentaba el proyecto.

No ha sido posible detectar evidencia documental acerca del uso de la evaluación para contrastar este testimonio. Es llamativo que el proyecto o la zona de intervención no sean mencionados en el DEP de Mauritania para 2005-2008, que sí plantea como línea de actuación el fortalecimiento de cooperativas femeninas para la producción y comercialización de pescado, uno de los componentes de la intervención en Tiguent.

Recuadro 13. Evidencias de utilización instrumental de la evaluación de la primera fase del proyecto de apoyo institucional a la agencia de la cuenca hidrográfica de Loukkos, Marruecos, para el diseño de una segunda fase.

En el año 2007 una empresa de consultoría española realizó la evaluación de la primera fase de un proyecto de apoyo a la agencia estatal responsable de la gestión de la cuenca hidrográfica del río Loukkos, en Marruecos (número 24). La AECID desarrolló después una segunda fase de este proyecto, cuyos resultados fueron también evaluados por la misma empresa en 2009 (número 38).

La evaluación final de la segunda fase hizo una revisión pormenorizada sobre la utilización de la primera, concluyendo que habría habido un uso instrumental sustantivo de buena parte de los hallazgos y recomendaciones. En particular, se indicó la realización de varias actividades de sensibilización y educación para agricultores e industriales sobre utilización racional del recurso agua (recomendación 1 de la evaluación 24) y la mejora de los mecanismos de coordinación entre la Cooperación Española y el socio local (recomendación 2). También se identificaron, sin embargo, elementos de la primera evaluación no atendidos durante la segunda fase, especialmente en cuanto al funcionamiento del comité de seguimiento y la organización de pasantías con estudiantes españoles.

Un documento adicional, la memoria de actividades de la AECID en Marruecos 2007-2008, señala en su página 116 que la evaluación de la primera fase *“permitió la validación y planificación de actividades para la segunda fase prevista del programa”*.

Recuadro 14. Indicios de utilización instrumental de la evaluación del proyecto de desarrollo de piscifactorías en Namibia.

Un directivo de OTC de la AECID que participó en el Comité de Seguimiento y participó de manera activa durante todo el proceso de evaluación del proyecto de desarrollo de piscifactorías en Namibia (número 39, 2009) apuntó, en sus respuestas a la encuesta de usuarios, que la evaluación fue utilizada de forma instrumental para reorientar el plan de trabajo, organizar el proyecto y recalcular los medios y el presupuesto de forma realista. La evaluación habría servido, además, para resaltar la necesidad de dar prioridad al fortalecimiento de los pequeños acuicultores, preparar manuales, establecer protocolos operativos y contar con una estrategia de salida. Este informante, por último, destacó también que el proceso de evaluación le había ayudado a tener mayor claridad acerca de lo que no se debe hacer en intervenciones de este tipo.

El caso de la Cooperación Española en Perú es especial por la frecuencia y sistematicidad de la evaluación de sus programas país (recuadro 6) y proyectos. Para la gestión del plan de evaluación externa de las intervenciones enmarcadas en el programa de cooperación hispano-peruano 2007-2011¹⁹⁵ se conformó una comisión con representantes de la OTC y la APCI, que tuvo a su cargo la elaboración de los TdR, la selección de las propuestas y equipos y el seguimiento al proceso. Finalmente, entre 2012 y 2013 se realizó la evaluación final de los proyectos. Una buena parte de estos ejercicios fueron analizados en esta investigación (números 56, 61 a 73 y 90).

La utilización de estas evaluaciones fue parcialmente frustrada por la reducción de los presupuestos de cooperación internacional en España y el cambio de perspectiva en la cooperación entre ambos países. Muchos proyectos se dieron por concluidos y la información contenida en sus evaluaciones no fue procesada o reciclada hacia otras intervenciones. Las únicas excepciones identificadas en esta investigación fueron el caso del programa de desarrollo local en Acobamba mediante una asociación público – privada (recuadro 15), el programa de patrimonio y el programa de apoyo a la Defensoría del Pueblo. Para estos últimos casos sólo se ha obtenido el testimonio del Coordinador de la OTC en Perú, por lo que no han sido documentados como ejemplos.

¹⁹⁵ El plan de evaluaciones externas fue aprobado en la X reunión del Comité Paritario de Evaluación y Seguimiento del Programa de Cooperación Hispano – Peruano, celebrada en Lima el 9 de febrero de 2011.

Recuadro 15. Evidencias de utilización instrumental de la evaluación del programa de asociación – público privada para el desarrollo en Acobamba, Perú.

La evaluación intermedia de la alianza público privada para el desarrollo en Acobamba, Perú, realizada en 2013 y publicada en 2014 (número 90) fue presentada al conjunto de los socios implicados en esta actividad, incluyendo a la AECID, fundaciones de empresas españolas, ONGD y la mancomunidad de municipalidades implicadas en la intervención. De acuerdo con testimonios recogidos en esta investigación, muchas de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación fueron valoradas por los actores como no pertinentes por no estar suficientemente basadas en evidencias. Algunas de las sugerencias, sin embargo, influyeron de manera directa en decisiones prácticas sobre la continuidad del proyecto. Uno de los comentarios de una de las personas entrevistadas fue que el ejercicio *“permitió pasar de la intuición a la confirmación.”*

Uno de los técnicos de la OTC que respondió a la encuesta indicó que la evaluación había sido empleada de manera instrumental.

La evaluación proponía un mayor liderazgo de la APPD por parte de las autoridades locales. En la respuesta de gestión preparada por la OTC en Perú se indicó que los socios en la alianza decidieron eliminar la unidad externa a cargo de la ejecución y confiar la administración de la iniciativa a la Mancomunidad Qapaq Ñan, que también se ha implicado de manera más intensa en el comité administrador del programa. Este documento informó que se ha avanzado también en la puesta en marcha de una estrategia de comunicación externa y externa de la APPD, tal como fuera sugerido en la evaluación, y que se ha comenzado a elaborar una estrategia de sostenibilidad y permanencia de los socios en la zona de intervención.

En ocasiones, las evaluaciones de iniciativas específicas pueden ser utilizadas de manera conceptual para generar cambios en niveles más generales de intervención o programación. La elaboración de un plan de género en las OTC de la AECID de Nicaragua y Colombia con base en la evaluación de proyectos ejecutados por el área responsable podría ser un ejemplo de este tipo de utilización (recuadros 16 y 17).

Recuadro 16. Indicios de utilización conceptual de la evaluación del área de género en Nicaragua para la elaboración de un plan de acción en la OTC.

La evaluación de las actuaciones del área de género en la OTC de Nicaragua finalizada en 2007 (número 25) ha sido un insumo clave en las deliberaciones que llevaron a la preparación de un plan de acción de AECID en este tema y este país para el periodo 2009-2012, de acuerdo con informaciones proporcionadas por quien fuera la coordinadora de la OTC en esos años.

En este plan, tal como se sugería en la evaluación, se desarrollaron medidas para incluir el enfoque de género de forma transversal en iniciativas diversas, superando la etapa de ejecución de proyectos específicos. Entre las iniciativas adoptadas se cuenta el desarrollo de un modelo comunitario para la gestión del agua con enfoque de

género, así como la elaboración de un plan de acción para mujeres en el sector pesquero.

Recuadro 17. Indicios de utilización conceptual de la evaluación sobre el programa de género en Colombia para la elaboración de un Plan de Actuación Sectorial nacional.

La evaluación externa del programa de género en Colombia (número 49, 2010) es citada en varias secciones del Plan de Actuación Sectorial elaborado por la OTC de la AECID en Bogotá para el periodo 2012-2014 (publicado en 2013). De acuerdo con este documento, la evaluación habría servido para *“realizar los ajustes necesarios a partir del análisis de la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto de la Estrategia de Igualdad de Género”* (pág. 19). Las referencias a conclusiones de la evaluación fueron incluidas, sobre todo, en el diagnóstico de la situación, por lo que se presume que este ejercicio podría haber influido en la conceptualización del PAS de manera indirecta. En el MAP Colombia 2011-2014 se señaló también que la evaluación contribuyó a mejorar la calidad y eficacia de la Cooperación Española en género en ese periodo.

También se han detectado indicios y evidencias de utilización instrumental en programas y fondos de cooperación con organismos multilaterales y regionales, con influencia en la formulación de nuevas iniciativas e implicaciones tanto para la Cooperación Española como para la organización internacional asociada (recuadros 18 y 19).¹⁹⁶ En la comparecencia parlamentaria de 25 de junio de 2014 ya mencionada, el Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo informó también que las evaluaciones del Fondo España – OEA (número 79, 2013) y del componente de medicamentos de la OPS (número 80, 2013) serían utilizadas como insumos para las discusiones en las comisiones mixtas planificadas para el futuro inmediato.

Recuadro 18. Evidencias de utilización instrumental de la evaluación del programa de erradicación del trabajo infantil en América Latina para su reformulación y ejecución.

En 1999, un equipo mixto integrado por consultores contratados por la OPE y personal de la OIT realizó la evaluación de la primera fase del programa de erradicación del trabajo infantil en América Latina (IPEC-LA) financiado por España (número 6). Un funcionario de la OIT que fue parte de este equipo estuvo a cargo de coordinar la

¹⁹⁶ Aunque las referencias obtenidas en la investigación han sido insuficientes para elaborar un recuadro, de acuerdo con una entrevista realizada para esta investigación la evaluación del programa de la AECID con la CEPAL (número 81, 2013) habría sido utilizada de manera conceptual ya que permitió el debate y la reflexión acerca de las principales características de la intervención. Aunque en general la evaluación fue percibida como de escasa calidad por sus usuarios, la respuesta de gestión y mejora preparada por CEPAL (no disponible) habría abordado seriamente las recomendaciones.

formulación del documento para la segunda fase, finalizado en 2001, para la cual se contó, nuevamente, con financiación de la Cooperación Española. En la entrevista realizada como parte de esta investigación, el funcionario destacó que la evaluación fue un insumo principal para este ejercicio de diseño y durante la ejecución de la iniciativa.

La evaluación final de esta segunda fase, realizada entre los últimos meses de 2004 y el primer trimestre de 2005 confirmó que la utilización de la evaluación de 1999 habría sido muy significativa: *“Aproximadamente un 60% de las recomendaciones han sido aplicadas de manera íntegra. Se trata fundamentalmente de recomendaciones que proponían la aplicación de medidas concretas como, por ejemplo, la elaboración de un documento programa, la supresión de la exigencia de justificantes de gastos por parte de la AECl, el reforzamiento de la estructura de personal (...), la regularidad de los pagos o desembolsos, la descentralización de algunos aspectos de la gestión, etc. Con relación a otras recomendaciones, aproximadamente un 20%, el Programa IPEC-LA ha realizado algunos avances sin llegar a una aplicación total, dado que en algunas ocasiones el enunciado de la propia recomendación era de naturaleza muy abierta (...) En otras ocasiones, las recomendaciones hacían referencia a procesos que requieren más tiempo; en cualquier caso, se trata de recomendaciones que están en proceso de ser llevadas a la práctica (...) Hay otros casos, también aproximadamente un 20%, en los que la recomendación no ha sido aplicada, bien porque no se ha considerado necesario, léase la adquisición de un vehículo, o bien porque su ejecución excedía las capacidades reales del equipo IPEC-LA en la región, por ejemplo, el diseño y aplicación de una estrategia de comunicación (...) En general, con relación a la aplicación del informe de evaluación anterior, el Programa IPEC-LA ha puesto de manifiesto una **notable capacidad de retroalimentación** a partir de su propia experiencia”* (OIT-IPEC: “Informe de la Evaluación Independiente de la Segunda Fase del Programa de Erradicación del Trabajo Infantil en América Latina financiado por España”, febrero de 2005, mimeo, páginas 17 y 18, negritas en el original).

Recuadro 19. Indicios de utilización instrumental de la evaluación del modelo de gestión del Fondo de Cooperación AECID- SICA.

En el año 2013, la AECID encargó y gestionó la evaluación del modelo de gestión de su cooperación con el Sistema de la Integración Centroamericana (número 84). Aunque la orientación al uso del informe de evaluación fue limitada (véase la ficha de análisis en el anexo B), la AECID y la Secretaría General del SICA organizaron sendos seminarios coordinados por la misma institución que realizó la evaluación en enero de 2014, en Antigua Guatemala y Madrid. Estos encuentros, en los que se trataron las claves de futuro después de 25 años de asociación y el papel de la cooperación al desarrollo para promover la integración regional, sirvieron para presentar y discutir —entre otros temas— algunas de las propuestas de la evaluación.

Posteriormente, en abril de 2014, se reunió la Comisión Mixta de Cooperación entre la AECID y la Secretaría General del SICA para definir un nuevo programa de cooperación regional para el periodo 2014-2017, en la cual se hizo referencia a la evaluación como uno de los insumos que sirvió para alcanzar consensos entre las dos delegaciones. El primer elemento del nuevo programa, por ejemplo, fue la definición como objetivo de

la auto-sostenibilidad del Fondo para 2017, en coincidencia con la primera recomendación de la evaluación. El análisis evaluativo también destacó la necesidad de mantener criterios flexibles para adaptar las actividades a las necesidades derivadas del proceso de integración. Esto fue recogido por la Comisión Mixta como una característica de la gestión a mantener, cuyo propósito debería ser facilitar el posicionamiento estratégico del Fondo hacia otros donantes, con la finalidad de complementar los menguantes recursos financieros de la Cooperación Española.

En 2014 se inició una evaluación de los programas específicos del Fondo España – SICA como complemento al análisis de los mecanismos de gestión, no incluida en esta investigación por cuestiones de temporalidad. De acuerdo con testimonios de informantes clave, esta nueva evaluación permitiría profundizar el debate sobre las líneas estratégicas de actuación de la Cooperación Española en el marco del proceso de integración centroamericana.

La Cooperación Española también ha realizado evaluaciones de los instrumentos de aplicación general a través de los que canaliza la ayuda. Este fue el caso, por ejemplo, del Fondo de Ayuda al Equipamiento (número 4, 1998); el programa de ayudas a ONGD (número 8, 1999); el Fondo de Concesión de Microcréditos (número 26, 2007); los hermanamientos de cooperación (número 44, 2010) o la ayuda programática (número 60, 2013). Es notable la ausencia, en general, de referencias a estas evaluaciones en los documentos constitutivos y estratégicos elaborados con posterioridad, por ejemplo relativos al FONCODE (que absorbió al Fondo de Concesión de Microcréditos). En la investigación sólo se detectaron indicios de utilización en un caso, relativo a cambios significativos en el programa de subvenciones a ONGD a principios de los años 2000 (recuadro 20).

Recuadro 20. Indicios de utilización instrumental de la evaluación del programa de ayudas a ONGD para la revisión de la estrategia de concesión de subvenciones.

La evaluación del programa de ONGD en tres países llevada a cabo en 1999, cuyo resumen ejecutivo extenso fue publicado en abril de 2000 (número 8), podría haber tenido influencia en las decisiones político-técnicas que llevaron, en 2001, a modificar el sistema de subvenciones para estas organizaciones. De acuerdo con el MAE la *“reordenación favorecerá la concentración y el impacto de la cooperación española y potenciará al mismo tiempo la estabilidad en el ámbito de las ONGD consolidando aquéllas que por su dimensión, implantación, profesionalidad y especialización lleguen a mantener a través del nuevo sistema de subvenciones plurianuales relaciones estables y continuas con la AECl”* (Orden de 31 de enero de 2001 de bases generales del Ministerio de Asuntos Exteriores para la concesión de ayudas y subvenciones a organizaciones no gubernamentales de desarrollo que realicen actividades en el campo de la Cooperación Internacional para el desarrollo).

La evaluación de 1999, en su recomendación 3, sugería establecer un nuevo modelo por el cual se canalizaran las subvenciones a las ONGD a través de dos modos: 1) programas de larga duración, con mayor extensión territorial y presupuesto a los que sólo accederían ONGD acreditadas; y 2) proyectos puntuales seleccionados a partir de las prioridades de la Cooperación Española y considerando sinergias con la cooperación bilateral o de otras ONGD. En la Orden de 2001 se plantearon tres modalidades de subvención: para proyectos, para programas y para estrategias, con diferencias en características, alcance territorial, presupuesto máximo, duración y cofinanciación por parte de la ONGD beneficiaria, así como con requerimientos más exigentes para las organizaciones que presentaran propuestas de programas y estrategias. Aunque con variaciones, este esquema se ha mantenido en el tiempo.

La investigación también ha permitido identificar algunos indicios de no utilización (intencional) y simbólica de evaluaciones de programas, proyectos e instrumentos:

- La evaluación del programa de gobernabilidad de la AECID en Nicaragua realizada en 2008 (número 29) fue considerada como poco útil en la OTC, puesto que adoptó un enfoque centrado en el análisis de los mecanismos de gestión que, de acuerdo con los potenciales usuarios, no respondía a sus necesidades de información. Mientras la AECID buscaba en la evaluación elementos para refinar su estrategia en cuanto a socios y aproximaciones que permitieran vincular de manera más clara la promoción de la gobernabilidad con la lucha contra la pobreza, la evaluación se concentró en revisar cuestiones relacionadas con la formulación de los programas, los mecanismos de seguimiento y las herramientas de administración de los recursos (tal como demuestra la lectura de las recomendaciones). La evaluación, así, no fue utilizada para la toma de decisiones estratégicas relevantes y necesarias en ese momento.¹⁹⁷
- La evaluación del proyecto integral Galápagos del programa Araucaria XXI de sostenibilidad ambiental realizada en 2009 (número 41) fue mencionada en el MAP Ecuador para el periodo 2011-2013 como fuente de información acerca de los principales logros del proyecto, justificándose así la necesidad de una nueva fase.

¹⁹⁷ Información obtenida en la entrevista con quien fuera coordinadora de la OTC Nicaragua en ese momento, confirmada por el informe de gestión elaborado por la OTC para el periodo 2005-2009, donde se señalaba que *“la evaluación no reflejó el encargo inicial de la misma que implicaba poder identificar la contribución a la lucha contra la pobreza que se había podido conseguir en todos los proyectos realizados”* (página 42).

Sin embargo, no ha sido posible detectar la influencia de la evaluación en la iniciativa renovada, tal como ha sido relatada en la memoria de actividades de la Cooperación Española en Ecuador 2008-2013.

- La evaluación de la ayuda programática (número 60, 2011) fue utilizada para la formulación del cuarto Plan Director (véase el recuadro 2), pero no tuvo influencia directa en la definición u operación de este instrumento puesto que la AECID decidió, de manera prácticamente simultánea con su realización, la eliminación de la unidad que se ocupaba de manera específica de este tema.

Los ejemplos suministrados seguramente no agotan el universo posible y deben ser considerados como una ilustración del uso de las evaluaciones en proyectos, programas e instrumentos.¹⁹⁸ El hecho de que no se haya detectado la utilización de algunas evaluaciones no significa que no la haya habido. Por otro lado, algunos de los indicios de utilización presentados, sobre todo cuando éstos están basados en documentos que no incluyen referencias explícitas a las evaluaciones, corresponden a una interpretación del investigador, limitada por el desconocimiento de todos los factores que participaron en su definición.

7.3. Conclusiones preliminares sobre la utilización de las evaluaciones

En este capítulo se ha explorado la utilización de la evaluación en la Cooperación Española considerando testimonios de sus usuarios y documentos clave, en el marco de la hipótesis 3: *las limitaciones (del sistema y las evaluaciones) no impiden que se verifiquen experiencias específicas y puntuales de utilización de evaluaciones en distintas instancias del sistema español de cooperación, impulsadas*

¹⁹⁸ En la encuesta realizada, muchas respuestas incluyeron indicios de utilización de evaluaciones no analizadas en esta investigación o sin detalles suficientes para poder identificar el caso. Por ejemplo, un directivo de una OTC de la AECID señaló el uso conceptual de evaluaciones de proyectos para revisar procedimientos de formulación, así como una evaluación de país cuyos resultados habrían influido sobre las estrategias definidas por la Comisión Mixta (sin especificar cuál). Un directivo en una OTC señaló que una evaluación realizada “*ha servido para que la dirección de la OTC-AECID tomara una decisión sobre la continuidad de la acción y de la metodología de ejecución de la misma*” (uso instrumental), así como para considerar “*la financiación de futuras acciones con el beneficiario o las contrapartes*” (utilización conceptual). Una técnica de OTC y un técnico del MAEC que participaron en una evaluación país informaron que las recomendaciones fueron empleadas para el nuevo MAP (uso instrumental), aunque “*algunas decisiones (...) ya estaban tomadas antes de la evaluación y se vieron respaldadas por ella*” (uso simbólico). Estos comentarios y otros que señalan casos de utilización pueden ser consultados en las respuestas a la pregunta 21, anexo C.3.

sobre todo por la voluntad de personas con un grado mayor de sensibilidad hacia este tema. La perspectiva utilizada en el análisis ha sido más panorámica que profunda, por lo que las conclusiones presentadas a continuación son necesariamente preliminares.

- Una idea surgida de la encuesta a usuarios potenciales es que aquellas personas que conocen las evaluaciones las encuentran, generalmente, útiles. Además, quienes participan en ellas aprenden y mejoran, al menos de forma personal. El proceso de evaluación resulta entonces provechoso y enriquecedor, confirmando la visión de autores como Patton (1997) y Forss, Rebien y Carlsson (2002).
- Otra conclusión posible es que tanto la literatura sobre la utilización en general, que asegura que existen más usos que los percibidos de manera intuitiva, como los analistas de la Cooperación Española, escépticos sobre el empleo que se hace de las evaluaciones, podrían tener una parte de razón. En los 20 casos documentados en recuadros se indicó que 28 evaluaciones (de las 90 analizadas) habrían sido utilizadas de alguna manera. En menos de un tercio de estos casos (6 de 20) ha sido posible considerar los hallazgos como evidencias de utilización, mientras que en el resto se han registrado sólo indicios.
- La búsqueda sistemática de referencias a las evaluaciones en Internet no ha dado resultados para más del 70% de los casos, lo que denota, si no falta de uso, al menos una carencia de información pública. Es preciso indicar que las evaluaciones sí están disponibles y que es posible acceder a ellas desde diversos sitios (del MAEC, de la Cooperación Española, de la AECID, de las OTC, de la OCDE, entre otros); lo que no es fácil encontrar es otro tipo de documentos, por ejemplo proyectos o informes de gestión, con referencias a ellas. En cuanto a los testimonios recogidos, la mayor parte de las referencias a la utilización fueron tenues, poco concluyentes, lo que podría ser interpretado como que las evaluaciones han dejado huellas poco profundas en la memoria de las personas que potencialmente deberían haberlas utilizado.
- Más allá de los datos cuantitativos, no extrapolables, la cuestión principal es que la utilización que se ha hecho de estos ejercicios, incluso cuando ha podido ser documentada, podría ser calificada como poco significativa en comparación

con la inversión realizada y el volumen de información generado. El análisis de eficiencia de la función de evaluación en la Cooperación Española sería, de esta manera, deficitario.

- Para introducir algunos matices en la conclusión anterior, es destacable el hecho de que los Planes Directores sean evaluados y que los hallazgos sean aplicados, aunque sea de manera parcial, en el proceso de planificación siguiente, tal como sucede desde la transición entre el segundo y el tercero (en 2008-2009) hasta la actualidad. También es significativo que de las once evaluaciones de país analizadas en profundidad siete hayan sido presumiblemente usadas en la formulación de los documentos de estrategia elaborados por la Cooperación Española para fases posteriores. Es poco auspicioso, en cambio, que solamente tres de los treinta documentos de estrategia desarrollados en la última década hayan incluido referencias a la evaluación, sólo en un caso de forma sustantiva, o que haya tan poca información sobre evaluaciones en los documentos relativos a los instrumentos de cooperación.¹⁹⁹
- Los tipos de utilización más frecuentes varían también de acuerdo con el objeto de la evaluación: en el caso de las estrategias, el uso suele ser conceptual, mientras que en proyectos o instrumentos se han detectado más casos de utilización instrumental. En el caso de la planificación por país, se combinan ambas formas de utilización. Han sido también frecuentes los indicios sobre utilización simbólica y menos numerosos los de no utilización intencional de las evaluaciones.
- Aunque es difícil realizar generalizaciones del análisis inductivo, un aspecto que parece ser clave para la utilización, de acuerdo con las percepciones de los usuarios y la evidencia recuperada en la investigación, es la cercanía entre quienes realizan la evaluación y quienes tienen la responsabilidad de aplicar sus recomendaciones principales. Este factor puede ser interpretado desde una

¹⁹⁹ En el Reino Unido (ICAI, 2014, pág. 13) el patrón de utilización ha sido inverso: más frecuente en el diseño de estrategias (con referencias a evaluaciones en cinco de los trece documentos temáticos analizados) y menos en la planificación país (ocho de veinticinco casos). Este dato es presentado también en la sección 5.3 de esta memoria.

perspectiva institucional (de gestión) y desde la visión del proceso de evaluación (participación). En cuanto a la gestión, ha habido casos en los que el hecho de que la unidad que controla el proceso fuera aquella destinada a aplicar los resultados facilitó el uso, pues la evaluación se orientó a las necesidades de información más relevantes de la organización promotora y la retroalimentación fue inmediata. Este podría ser el caso de la formulación del segundo Plan Director (recuadro 1) y de la estrategia sobre patrimonio cultural (recuadro 3), así como de la cooperación hispano-peruana (recuadro 6). En cuanto a la participación, la inclusión de los potenciales usuarios en distintas etapas del proceso —no solamente como informantes— favoreció el aprendizaje y pudo ser estratégica por generar sentido de apropiación y compromiso, precursores de la utilización, en casos como el del proyecto en Tiguient (recuadro 12) o el programa IPEC en América Latina (recuadro 18).

- La cercanía de la gestión no favoreció, sin embargo, la utilización de las evaluaciones para la preparación de la mayor parte de las estrategias de la Cooperación Española. En estos casos, los factores explicativos de la no utilización podrían ser dos: el primero, más evidente, es la carencia de evaluaciones orientadas específicamente a influir en la definición de estas estrategias (aunque algunas evaluaciones podrían haber sido marginalmente útiles pues hacían referencia a elementos o aplicaciones prácticas en países de partes de la estrategia). Este sería el caso, por ejemplo, de la acción humanitaria. El segundo factor explicativo podría ser la baja calidad técnica de alguna de las evaluaciones revisadas y su escasa orientación al uso, lo que las haría inservibles para la preparación de documentos altamente especializados.
- La variabilidad en la utilización o no utilización de las evaluaciones destacaría la importancia del factor humano, tanto entre gestores y directivos de la Cooperación Española como en los equipos de evaluación.
- Un corolario posible de las conclusiones precedentes es que la independencia en la gestión de evaluaciones podría haber sido, en algunos casos, contraproducente para el uso de los hallazgos y recomendaciones. Desde esta perspectiva, la independencia podría haber generado alienación y no

credibilidad, en algunas ocasiones, y desinformación sobre las necesidades reales de gestión, en otras. Este tema es abordado con más profundidad en las conclusiones generales de la memoria.

- Las herramientas empleadas para la promoción de la utilización de las evaluaciones no han sido siempre eficaces para facilitar el aprendizaje. A manera de ejemplo, se han detectado varias referencias a evaluaciones en la sección de “ventajas comparativas” de la Cooperación Española de los MAP, tal como ha sido recomendado en la plantilla para su formulación, mientras que no ha habido prácticamente ninguna indicación sobre el uso de las evaluaciones en las secciones de estrategia. En otras palabras, las evaluaciones han sido empleadas para legitimar algunos de los logros de la Cooperación Española (“se han conseguido progresos, tal como señala la evaluación externa realizada”), en lugar de para informar las decisiones sobre modalidades o prioridades del programa de cooperación a futuro (“considerando los hallazgos y recomendaciones de la evaluación, se ha tomado la decisión de discontinuar esta actividad, o modificar este instrumento, o concentrar los recursos en esta área de trabajo”).

8. CONCLUSIONES

La investigación presentada en esta segunda parte de la memoria ha observado el fenómeno de la evaluación en la Cooperación Española desde tres perspectivas complementarias: 1) un análisis evolutivo y comparado de la institucionalidad diseñada para promover la gestión y uso de estos ejercicios; 2) una meta-evaluación de noventa procesos de evaluación promovidos por el MAEC y la AECID entre 1998 y 2013 para constatar su orientación hacia el aprendizaje y la mejora institucional; y 3) una exploración de testimonios y casos verificables de utilización (directa) o de influencia (indirecta) en planes, estrategias y programas.

La revisión de la literatura permitió elaborar tres hipótesis de trabajo descriptivas que fueron entrelazadas para dar cuenta de la complementariedad de estas perspectivas. El relato hipotético acerca del uso de la evaluación para el aprendizaje en la Cooperación Española quedó formulado de la siguiente manera:

La Cooperación Española ha realizado progresos significativos en la institucionalización de su sistema de evaluación, pero su capacidad para gestionar evaluaciones útiles y promover el aprendizaje es todavía limitada en comparación con la experiencia internacional. En parte como consecuencia de esta limitada capacidad existen carencias significativas en la preparación y ejecución de las evaluaciones realizadas que afectan negativamente su utilidad potencial como instrumentos de mejora y aprendizaje. Sin embargo, estas limitaciones no impiden que se verifiquen experiencias específicas y puntuales de utilización de evaluaciones en distintas instancias del sistema español de cooperación, impulsadas sobre todo por la voluntad de personas con un grado mayor de sensibilidad hacia este tema.

La investigación ha llevado a conclusiones preliminares para cada una de las tres perspectivas, esbozadas en las secciones 5.7, 6.4 y 7.3. En líneas generales, los resultados confirman las hipótesis iniciales, con ciertos matices que son desarrollados a continuación. En este capítulo de conclusiones se presenta una recapitulación de los principales avances y desafíos en el proceso de institucionalización de la evaluación en la Cooperación Española, planteamientos de fondo acerca de las razones que habrían facilitado u obstaculizado el aprovechamiento de las evaluaciones, sugerencias concretas para el cambio, ideas para profundizar en la investigación y algunas reflexiones finales sobre el papel de la evaluación en un periodo de crisis.

8.1. Institucionalización de la evaluación en la Cooperación Española: avances y desafíos

1. La Cooperación Española se ha dotado de una política de evaluación que pone énfasis en su utilización para el aprendizaje y la mejora. También ha impulsado procedimientos de planificación abarcadores con consideraciones estratégicas para definir las evaluaciones a realizar,²⁰⁰ mecanismos de comunicación de resultados (informes anuales, documentos resumen, base de datos de evaluaciones) y herramientas suficientes para facilitar una gestión adecuada de estos ejercicios.

2. La evolución del proceso de institucionalización ha tenido altibajos. Algunos elementos que han facilitado los cambios institucionales en la dirección adecuada fueron la experiencia internacional en el entorno directo de España,²⁰¹ las recomendaciones de las revisiones entre pares del CAD, un discurso político a favor de la evaluación y, en momentos determinados, el trabajo de un grupo de personas motivadas con voluntad de promover mejoras en la unidad central de evaluación. Estos factores se complementaron y potenciaron entre sí en los momentos en los que se produjeron modificaciones más sustanciales: la publicación de la primera metodología de evaluación en 1998, la formulación del segundo Plan Director de la Cooperación Española en 2005 y la aprobación del documento de política actual en 2013.

3. La unidad central responsable de la evaluación, en la actualidad la DEGCO, desarrolla de forma competente las funciones que la asigna la política, especialmente la promoción de evaluaciones centralizadas, la producción de planes e informes y la representación de España en redes internacionales. La carga de trabajo generada por estas tareas absorbe la mayor parte del tiempo y los esfuerzos del limitado personal de esa División. Las actividades sustantivas de gestión de conocimientos derivados de la

²⁰⁰ La planificación estratégica de evaluaciones en relación con su utilización es más evidente en las centralizadas (promovidas por el MAEC) que en las operativas (promovidas por la AECID).

²⁰¹ En este punto es preciso introducir un matiz relativo a la experiencia internacional, que en este tema también presenta claroscuros. Documentos recientes de las agencias responsables de cooperación en países con sistemas de evaluación más avanzados, como el Reino Unido (ICAI, 2014) o Noruega (Grasso, Morra Imas, & Fostvedt, 2013), así como en la Comisión Europea (Bossuyt, Shaxson, & Datta, 2014), dan cuenta de dificultades para asegurar un aprovechamiento pleno de sus evaluaciones, lo que ha llevado a introducir innovaciones en estructuras y procedimientos con resultados todavía inciertos.

evaluación (análisis, informes de síntesis, meta-evaluaciones), esenciales para la utilización conceptual, han sido en consecuencia relegadas, lo que ha llevado a que tanto en niveles técnicos como en el ámbito político se reconozca la necesidad de profundizar en el análisis de la información disponible a partir de las evaluaciones realizadas.²⁰²

4. En los últimos años se han registrado avances en la incorporación de modalidades de trabajo para favorecer la participación de usuarios potenciales durante el proceso de evaluación, especialmente los comités de gestión (en los que participan las organizaciones promotoras) y de seguimiento (ampliados con otras organizaciones interesadas en el objeto de evaluación). En la fase de preparación de la evaluación se procura implicar y consultar a un número significativo de partes interesadas, aunque no siempre se consigue reflejar sus necesidades de información en los términos de referencia. Se intenta, también, la realización sistemática de actividades de devolución y validación de conclusiones, hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones, especialmente a través de talleres o reuniones con partes interesadas, tanto en el terreno como en las sedes.

5. Existen, también, temas pendientes vinculados con la institucionalización de la evaluación, relacionados sobre todo con la capacidad de las estructuras actuales en el MAEC y en la AECID para promover la utilización, tanto de forma directa como indirecta, del gran número de evaluaciones realizadas en los últimos años. En el MAEC, las limitaciones de personal de la DEGCO mencionadas han sido parcialmente compensadas mediante un acuerdo con la FIIAPP, que le facilita recursos humanos y financieros para la gestión de evaluaciones. Este arreglo, que ha permitido el mayor nivel de actividad en 2013 y 2014, es limitado en el tiempo y probablemente

²⁰² Véase, a modo de ejemplo, la comparecencia parlamentaria del Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo en el Congreso de los Diputados el 25 de junio de 2014 (http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CONG/DS/CO/DSCD-10-CO-598.PDF, recuperada el 15 de mayo de 2015): “...nuestro planteamiento es que el último año de la legislatura lo dediquemos realmente al proceso de reflexión, de análisis de la información, de gestión del conocimiento, y como digo de retroalimentación del propio sistema. Por eso la perspectiva de futuro es que terminaremos este plan bienal 2013-2014 con la lista de las evaluaciones que les he narrado que están en curso, y que el año 2015 lo dedicaremos al trabajo de análisis de toda esta información y de propuestas a los diferentes sistemas para que podamos orientar adecuadamente el trabajo restante, y para que el futuro plan director, el que tiene que lanzarse a partir del año 2016, pueda partir precisamente del trabajo que hemos aprendido.”

insostenible. La situación institucional es más preocupante en la AECID, donde —con excepción de un breve periodo de tiempo— la función de evaluación no ha sido asumida por ninguna unidad, contrariamente a lo establecido en la política y en su programación operativa. Esto ha provocado que en la Agencia la planificación y gestión de las evaluaciones que promueve sea errática y escasamente estratégica pese al apoyo que, con este fin, recibe de la DEGCO. También ha generado dispersión en la información y desconocimiento acerca de evaluaciones relevantes, lo que obviamente perjudica la integración de enseñanzas y recomendaciones en los sistemas de planificación, ejecución y toma de decisiones. Ante una institucionalidad poco desarrollada, las personalidades de algunos “campeones” de la evaluación han cobrado relevancia, lo que explica que estos ejercicios hayan sido más desarrollados y asimilados en algunos países que en otros.²⁰³

6. La limitada capacidad es también una consecuencia de la política de recursos humanos de la Cooperación Española, especialmente en la AECID. La práctica de designar puntos focales de evaluación en departamentos técnicos de Madrid y en las OTC no es sistemática. No existe un reconocimiento explícito del desarrollo de esta función en descripciones de tareas, ni beneficios derivados de la formación en estos temas o de la participación en comités de seguimiento de evaluaciones. Esto ha generado cierta fatiga y crecientes niveles de descreimiento e indiferencia hacia la evaluación en el personal de la Agencia. El hecho de que una proporción significativa de personas que gestionan evaluaciones operativas promovidas por la AECID no cuente con formación específica es preocupante, especialmente porque se han desarrollado varios cursos relevantes (aunque probablemente haga falta hacer muchos más).

7. Una de las carencias centrales identificadas en la investigación es el desarrollo tardío de un sistema de respuesta de gestión. Los primeros resultados del esfuerzo realizado por la SGCID para impulsarlo en 2014 y 2015 —todavía inéditos en el momento de redacción de estas conclusiones— muestran la persistencia de dificultades para realizar un análisis conjunto y preparar una respuesta coordinada

²⁰³ Estas conclusiones generales no se refieren a la gestión de evaluaciones de convenios y proyectos de ONGD, cuya supervisión es responsabilidad del departamento responsable en la AECID, pues este tema no ha sido objeto de la investigación.

entre distintos estamentos y oficinas. Ejemplo de ello es el borrador de respuesta de gestión para la evaluación de la cooperación multilateral, elaborada desde el MAEC y desconocida en el departamento de multilaterales de la AECID. Las respuestas preparadas, además, tienen en general un tono más defensivo que constructivo, lo que hace suponer que la obligación de reaccionar es observada como una imposición más que como una oportunidad para reflexionar sobre posibles acciones de mejora.

8. Los manuales de gestión e instrucciones elaboradas han facilitado la institucionalización de procedimientos para la preparación de evaluaciones y redacción de términos de referencia, tanto en el MAEC como en la AECID. Esto ha tenido un efecto positivo (los documentos suelen ser completos y los conceptos utilizados son correctos) y otro negativo (tendencia a mantener los textos estándar ignorando las características particulares del objeto de evaluación y, muy especialmente, a las necesidades específicas de información de sus usuarios potenciales). Los términos de referencia preparados en la AECID (con excepción de los elaborados por la OTC en Perú) están menos orientados a la utilización que los del MAEC, seguramente porque las personas dedicadas a la evaluación en la Agencia compatibilizan esta función con muchas otras y, en ocasiones, no cuentan con formación adecuada (véase la conclusión 6).

9. La Cooperación Española ha evaluado un gran número de intervenciones en los últimos quince años, sin duda mucho más de lo que se conoce de manera pública, incluso dentro del propio sistema de cooperación. En la mayor parte de los casos las evaluaciones fueron realizadas a través de equipos externos de consultoría. La calidad de las noventa evaluaciones revisadas en esta investigación, en lo que se refiere a su orientación hacia la utilización para el aprendizaje, es sin embargo mediocre, aunque marginalmente mejor en el caso de las evaluaciones centralizadas promovidas por el MAEC en comparación con las operativas impulsadas desde la AECID. Hay al menos dos factores que podrían explicar esta situación: 1) los presupuestos disponibles para evaluaciones han sido en general escasos, en términos absolutos y en comparación con los que aplican otras organizaciones, lo que ha impedido la contratación de equipos con mayor capacidad y experiencia. Este hecho está principalmente relacionado con la dificultad administrativa y los tiempos requeridos para realizar

contratos negociados, que en muchas ocasiones ha generado que se recurra a la modalidad de contrato menor, con un límite de dieciocho mil euros. 2) Las limitaciones de personal en la DEGCO y la AECID, así como el funcionamiento irregular de los comités de seguimiento, ha limitado la capacidad para que la administración realice un control de calidad exhaustivo de los procesos y los productos de las evaluaciones.

10. Las evaluaciones realizadas mantienen una estructura similar, suelen responder a los mismos criterios (basados en la definición del CAD, a los que se han añadido más recientemente los derivados de la Declaración de París) y utilizan casi siempre una metodología parecida para la recopilación y el análisis de los datos, esencialmente cualitativa. En la gran mayoría de los casos elaboran un número muy alto de recomendaciones, aunque éstas no facilitan la utilización por ser triviales, ambiguas, vagas, poco orientadas a la acción o inadecuadas al contexto. La institucionalización de métodos de gestión a partir de 2007 parece haber generado una mejora de las evaluaciones centralizadas, pero no de las operativas.

11. No se ha verificado la existencia de una relación positiva y significativa entre la orientación al uso de los TdR y la calidad del producto final de la evaluación. A partir de esta constatación es posible concluir que, en términos de utilidad potencial de las evaluaciones, la fase de ejecución es más importante que el momento de preparación. Esto refuerza la conclusión 9 en cuanto a la importancia de asignar presupuestos suficientes, contratar buenos equipos y controlar la calidad de los procesos y productos.

12. A pesar de estos factores, las evaluaciones realizadas son en general consideradas como útiles en el MAEC y la AECID. Los indicios y (escasas) evidencias de utilización instrumental y conceptual demuestran que ha habido un aprovechamiento relativo de las evaluaciones para la programación de actividades por país y para la elaboración de los últimos planes directores, pero insuficiente para la definición de estrategias sectoriales de actuación. La variabilidad en las razones que pueden explicar el uso o falta de uso de las evaluaciones apunta a la importancia decisiva del factor humano.

13. En la memoria no se han identificado casos de uso de las evaluaciones para mejorar los programas, las políticas o las instituciones en los países asociados, en

alguna medida por las limitaciones metodológicas del estudio pero también porque estos casos habrían sido muy limitados.

14. El aprovechamiento fragmentario, selectivo e incompleto de las evaluaciones demuestra que la inversión en la institucionalización de los procesos de gestión todavía no ha sido suficientemente rentabilizada.

15. En el mismo sentido, también fue desaprovechada la inversión en promoción de evaluaciones de impacto con el SIEF del Banco Mundial, que no ha servido en absoluto a los intereses de la Cooperación Española, así como los esfuerzos para promover la institucionalización de la evaluación en los organismos multilaterales de desarrollo.²⁰⁴

8.2. Factores que han afectado el aprovechamiento de las evaluaciones

16. El principal problema que afecta la utilización de las evaluaciones en la Cooperación Española es la persistente dificultad de las instituciones centrales del sistema para aprender de la experiencia y cambiar en consecuencia. Esta conclusión se basa en percepciones de los actores del sistema, expresadas a través de la encuesta y las entrevistas realizadas, así como en la revisión de documentos.²⁰⁵ La Cooperación Española ha ido adquiriendo cultura de evaluación, pero carece de estímulos y posibilidades para hacer modificaciones estructurales, de procedimientos o de

²⁰⁴ “La Cooperación Española no ha aprovechado suficientemente los esfuerzos que ha realizado para el fortalecimiento de la función evaluadora del sistema de desarrollo de (Naciones Unidas) en aras de su propia mejora y aprendizaje. Concretamente, ha habido una insuficiente retroalimentación al sistema de cooperación español del apoyo específico a las unidades de evaluación del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y ONU Mujeres, así como del respaldo al propio sistema de seguimiento y evaluación del F-ODM o de otras iniciativas como la Multilateral Organization Performance Assessment Network” (evaluación de la cooperación multilateral, número 89, 2013, página 13).

²⁰⁵ “Se han podido constatar los retos aún persistentes del sistema en materia de retroalimentación y rendición de cuentas del desempeño de procesos y resultados. La insuficiente cultura de aprendizaje institucional ha sido resaltada ya en otros ejercicios evaluativos y de análisis desarrollados recientemente —como la evaluación final del II Plan Director o la evaluación de la implementación de la Declaración de París—, y se configura como el mayor obstáculo para la eficacia del desarrollo. En la práctica, existe una gran distancia entre el alto perfil del discurso de la eficacia y el bajo perfil del compromiso, capacidades e incentivos desplegados en seguimiento y evaluación. Esta limitada cultura de aprendizaje se encuentra también en la base de las escasas demandas de resultados de las iniciativas que se ponen en marcha y en el tipo de decisiones que, en consonancia, se pueden tomar (...) Un salto cualitativo de la CE hacia la eficacia pasaría por la materialización del valor del aprendizaje, la rendición de cuentas y por tanto la evaluación y la gestión de conocimiento. Falta por implantar en la CE un verdadero sistema de retroalimentación, clave para el logro de la eficacia en el desarrollo” (evaluación interna e intermedia del tercer Plan Director, número 59, 2011, pág. 54):

sistemas con base en enseñanzas adquiridas desde las evaluaciones (o desde cualquier otra fuente de conocimientos). No tiene, en definitiva, cultura de aprendizaje.

17. El modelo mixto de gestión de evaluaciones en la Cooperación Española ha también afectado el aprovechamiento integral de los ejercicios realizados. Como ya ha sido señalado, la gestión de las evaluaciones centralizadas promovidas desde el MAEC ha reducido las capacidades de la unidad central para procesar y difundir los conocimientos y para generar estímulos a la utilización. En la AECID, el problema es estructural pues no hay una unidad de referencia que pueda contribuir a transferir conocimientos de un departamento o de una OTC a otras que podrían potencialmente beneficiarse de las conclusiones, hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones. La estrategia de creación de redes podría resolver parcialmente esta dificultad, pero su animación ha recaído en la propia DEGCO, lo que añade trabajo a su ya pesada carga.

18. En la mayor parte de las ocasiones los TdR para evaluaciones han sido imprecisos en la definición de la utilización esperada de estos ejercicios y de sus usuarios potenciales, lo que ha incidido sobre su uso posterior de varias maneras, ya sea porque los equipos de evaluación no fueron capaces de identificar con claridad las principales necesidades de información a satisfacer; o bien porque no se han considerado los tiempos de la decisión para la definición de los planes de trabajo y de comunicación de los resultados de la evaluación.

19. La calidad de las evaluaciones realizadas y su escasa orientación a la utilidad ha sido también un obstáculo a la utilización. La falta de recomendaciones específicas y claras, la comunicación confusa de mensajes, la extensión de los informes, la ausencia de resúmenes ejecutivos y la escasa credibilidad de las conclusiones ha impedido el uso instrumental en varias ocasiones. Todo lo anterior más la insuficiente descripción de lecciones aprendidas también ha incidido, con certeza, sobre la posibilidad de influencia conceptual de las evaluaciones, pues raramente han podido ser empleadas para acumular conocimientos relevantes.

20. La apropiación por parte de los usuarios potenciales de los procesos de evaluación, cuando se ha verificado, ha contribuido de manera positiva a la utilización. Esto se relaciona con la idea de cercanía establecida en la sección 7.3, entendida como la participación en el proceso y como la proximidad institucional entre quien gestiona

la evaluación y quien está llamado a utilizar sus resultados (lo que podría ser denominado como autoevaluación). En este sentido, la estructura mixta ya mencionada en la conclusión 17 podría haber generado cierto alejamiento de los usuarios de la AECID con respecto a las evaluaciones promovidas desde el MAEC, resuelto sólo en algunos casos por su participación en comités de seguimiento (cuando éstos han funcionado de manera eficaz). La independencia en la gestión habría sido, en estos casos, un desincentivo a la utilización. Por el contrario, en las evaluaciones de país de la AECID se comprobó que las que fueron auto-gestionadas desde las OTC, aun con la participación del MAEC con carácter de supervisión y para la publicación, tuvieron efectos más notables en los ejercicios de programación posteriores. Es claro que la otra cara de la moneda de las autoevaluaciones es el incremento de la probabilidad de que éstas pierdan objetividad y sean utilizadas de manera puramente simbólica o como justificación de decisiones asumidas por la administración con anterioridad, tal como se ha observado en algunos casos descritos en el capítulo 7. En estas situaciones posiblemente hayan fallado los mecanismos de control de calidad y de supervisión de los procesos.

21. Algunos de los incentivos para promover el uso de las evaluaciones definidos en los instrumentos de la Cooperación Española podrían tener efectos perversos sobre su utilización con fines de aprendizaje. A modo de ejemplo, la sugerencia de hacer referencia a evaluaciones en la sección sobre ventajas comparativas de los MAP ha llevado a que éstas sean utilizadas para presentar logros y no para discutir cambios en las maneras de cooperar. Las guías creadas para facilitar la preparación de términos de referencia han multiplicado la aparición de preguntas estandarizadas, en general muy numerosas, generando dispersión y en muchos casos superficialidad en las respuestas, afectando en definitiva la utilidad de las evaluaciones.

22. La (casi total) inexistencia de evaluaciones de impacto y evaluaciones participativas en sentido estricto, así como la homogeneidad en las aproximaciones metodológicas solicitadas en los TdR y adoptadas por los equipos, demuestra una incapacidad general del sistema de evaluación para salirse de los moldes pre-establecidos en manuales, guías, instrucciones e incluso en la legislación (que recoge la

definición de evaluación del CAD). Más específicamente, quienes tienen la responsabilidad de gestionar evaluaciones no cuentan con el espacio político o la capacidad para proponer alternativas diferentes al modelo de evaluación cualitativa por criterios. Incluso cuando se trata de evaluar la política de cooperación en su conjunto (a través de los planes directores), los ejercicios realizados son de una ambición muy limitada. Posiblemente sea esta falta de ambición lo que ha provocado que la evaluación sea utilizada de manera muy marginal para las grandes decisiones de política en la Cooperación Española y que tenga mejor llegada a niveles técnicos que a ámbitos directivos.

23. Todo lo anterior ha generado que las evaluaciones tengan utilidad, en ocasiones, para promover cambios poco sustanciales, incluso cosméticos, desperdiciándose la oportunidad de valorar de forma más estricta y con base en evidencias sólidas la eficacia de la Cooperación Española.

8.3. Algunas sugerencias para la Cooperación Española

Aunque vaya más allá de lo requerido en una investigación, parece sensato que un estudio sobre evaluación incluya también algunas recomendaciones. Las que aquí se plantean sirven para ilustrar algunas de las ideas que han surgido del análisis sobre los obstáculos a la utilización, con la idea de que la evaluación debería ser empleada para contribuir a generar cambios sustantivos y sostenibles en el desarrollo y en la calidad de vida de las personas que más lo necesitan en los países asociados.

Esta memoria no ha intentado ofrecer respuestas sobre la eficacia de la Cooperación Española para el desarrollo internacional. Las evaluaciones, sin embargo, sí podrían contribuir a ello, aunque para conseguirlo el sistema de gestión tendrá que liberarse de algunas de las limitaciones que se ha auto-impuesto. El MAEC podría tomar el liderazgo para intentarlo, aunque fuera de forma paulatina.

En primer lugar, la Cooperación Española podría plantearse un escenario de cambios graduales en el medio plazo basado en una reflexión interna liderada por el Consejo de Cooperación al Desarrollo. La reflexión debería poner sobre el tapete algunas modalidades e instrumentos de actuación en los que, a partir de un diagnóstico compartido, se perciban mayores necesidades de mejora (cooperación

financiera, ayuda programática, acción humanitaria, alianzas público-privadas, participación de las ONGD, cooperación multilateral, entre otras). A partir de esta definición política podrían identificarse las preguntas clave a responder mediante evaluaciones de lo realizado. Este sería el núcleo de un plan de evaluaciones centralizadas a ser gestionadas desde el MAEC que podría incluir, por ejemplo, una serie de análisis ex post en sentido estricto (varios años después de finalizada la intervención de la Cooperación Española) y estudios de impacto con métodos experimentales o cuasi-experimentales (donde esto sea factible y deseable). La mayor parte de las evaluaciones debería ser realizada en conjunto con otros actores, incluyendo países con necesidades de información y experiencias similares, tanto del norte como del sur.

Al mismo tiempo, la Cooperación Española debería abrirse a promover, financiar y participar en evaluaciones gestionadas directamente por las contrapartes en los países asociados, centradas en sus políticas públicas y sus instituciones más que en los programas de ayuda que han contribuido a fortalecerlas. Los resultados de estos ejercicios deberían servir para fijar los objetivos de la cooperación internacional en estos países. España podría también ofrecer ayuda para el fortalecimiento de los sistemas de evaluación en los países asociados, siguiendo el ejemplo de algunos programas de la Cooperación Europea y de organizaciones internacionales.²⁰⁶

Internamente, sería recomendable que la AECID creara finalmente una unidad de evaluación con el mandato de apoyar el trabajo que realizan las distintas dependencias en este campo, realizar el control de calidad de procesos y productos, gestionar los conocimientos derivados de estas evaluaciones para transmitirlos dentro de la casa y coordinarse con el MAEC. La unidad de evaluación de la AECID podría ocupar ese lugar a la vez cercano pero relativamente independiente necesario para realizar evaluaciones objetivas y con miradas frescas que sean asumidas como propias por los potenciales usuarios dentro de la Agencia.

Esto liberaría de trabajo a la unidad central en el Ministerio, que tendría más tiempo y recursos para ocuparse de las evaluaciones estratégicas en sentido estricto y

²⁰⁶ A modo de ejemplo, el fortalecimiento de sistemas de evaluación es una de las líneas de trabajo del Programa EUROSociAL II de la Comisión Europea, gestionado por la FIIAPP.

realizar las tareas necesarias para promover cambios sustantivos a partir de su utilización. Es posible que para que este sistema funcione sea necesario crear fondos o presupuestos específicos para evaluación, tanto en la Agencia como en el Ministerio, así como realizar reasignaciones de personal.

Independientemente de lo anterior, sería útil emprender un proceso de capacitación de usuarios potenciales de evaluaciones enfocado en personal con funciones directivas, tanto en la AECID como en el Ministerio, implicando incluso a la Escuela Diplomática. La formación debería estar centrada en el uso de la evaluación para la toma de decisiones y al aprendizaje y cumpliría un papel de sensibilización y de potenciación de instrumentos como las respuestas de gestión y los planes de mejora, que serían entonces mejor utilizados.

8.4. Ideas sobre futuras investigaciones en este campo

Aunque esta investigación haya logrado avanzar el conocimiento en un campo relativamente poco trillado como el uso de las evaluaciones en una política pública específica de España, es evidente que quedan muchos aspectos de este fenómeno en los que resulta imprescindible profundizar y llegar mucho más lejos. A continuación se enumeran sólo cuatro.

- Sería conveniente realizar una investigación acerca de la AECID como organización abierta al aprendizaje, considerando variables organizativas, tecnológicas y culturales. El análisis podría incluso ser comparado, considerando la situación de otras agencias de cooperación internacional que parecerían ser más propensas a cambios adaptativos a una realidad cambiante.
- Podría ser útil también realizar una investigación prospectiva acerca del impacto previsible de los cambios en el escenario del desarrollo internacional (objetivos de desarrollo sostenible, papel de los países emergentes) sobre la Cooperación Española y su sub-sistema de evaluación.
- Considerando que el mayor número de evaluaciones realizadas en los últimos años corresponde a convenios y proyectos de ONGD, se estima necesario avanzar en el camino ya iniciado por los estudios de Larrú (2000), Stock (2005) y, muy especialmente, Larrú y Méndez (2013). El enfoque debería abarcar la

utilización tanto en las ONGD como en la propia AECID y podría estar centrado en una selección de convenios y grandes proyectos.

- Finalmente, este estudio ha sido extenso pero superficial en lo que se refiere a la identificación de los factores que hacen posible o impiden la utilización de la evaluación para el aprendizaje y para tomar decisiones de cambio, tanto en la Cooperación Española como en los países asociados. Es posible que alguno de los ejemplos detectados pueda servir como base para la realización de investigaciones más profundas, mediante el método del estudio de caso, que permitan extraer conclusiones sólidas sobre las razones que subyacen al uso de la evaluación en distintos contextos. Sería extremadamente positivo que una o varias de estas investigaciones refiera directamente a la utilización en los países asociados.

8.5. Reflexiones finales: la evaluación en tiempos de crisis económica

Para cerrar esta memoria conviene volver a su inicio. El epígrafe de Virgilio sigue siendo pertinente, pues toda investigación debe enfrentar el desafío del transcurso rápido e inexorable del tiempo. El retrato descrito en las páginas precedentes, surgido de muchos meses de análisis, no es más que una fotografía que corre el riesgo de quedar antigua en el momento de su revelado. En definitiva, las instituciones y los sistemas, como las personas, cambian; evolucionan o involucionan, de acuerdo con las perspectivas de quienes observan esta realidad en mutación.

El sistema de evaluación de la Cooperación Española no escapa a esta regla general. Desde la finalización de la investigación, el MAEC ha publicado ocho informes de evaluaciones conjuntas adicionales.²⁰⁷ La base de datos de evaluaciones contiene dieciséis informes más de evaluaciones de proyectos promovidas por la AECID, que no han podido ser incluidos en el análisis. En abril de 2015 el Ministerio ha presentado al Parlamento el nuevo plan de evaluaciones 2015-2016 y el informe anual correspondiente a las realizaciones de 2014. Los primeros documentos de respuesta

²⁰⁷ Se trata de las evaluaciones conjuntas de: programas sobre igualdad de género en el sistema de Naciones Unidas; actuaciones de apoyo presupuestario a Marruecos; proyecto triangular España-Chile-Paraguay; MAP Colombia (intermedia); MAP Ecuador (final); MAP Bolivia (intermedia); estrategia de apoyo a la descentralización en Senegal y programa Salud y Vida en la Américas de la OEA.

de gestión han sido elaborados y estaban, en el momento de escribir estas páginas, en vías de publicación en el sitio de Internet. Esto demuestra una línea de continuidad en cuanto a la planificación y la transparencia en la información, así como un avance significativo en la búsqueda de obtener compromisos concretos por parte de la administración para analizar y reaccionar ante las evaluaciones.

Los datos positivos chocan, sin embargo, con informaciones que dan cuenta de una realidad que no invita al optimismo. Cualquier observador de la Cooperación Española podría preguntarse, con todo derecho, cuál es la importancia real de estos progresos en la limitada esfera de la evaluación ante la “debacle” de la política de ayuda al desarrollo en el país.²⁰⁸ Cabría cuestionarse, incluso, por qué seguir preocupándose por la cooperación internacional después de siete años de crisis que han llevado a una situación de emergencia económica en España y a reducciones drásticas de los presupuestos públicos, con repercusiones sociales y políticas todavía no totalmente desarrolladas.

De acuerdo con los datos del CAD sobre flujos de AOD, el total de la ayuda internacional mantuvo en 2014 el mismo nivel récord de 2013, con algo más de 135 mil millones de dólares de Estados Unidos, un 0,29% del Producto Interno Bruto de los donantes. En contraposición, el dato para España (1.890 millones de dólares, un 0,14% del PIB) resulta desolador. La reducción con respecto al monto ya notablemente bajo de 2013 fue superior al 20%.²⁰⁹ La causa principal de esta caída, de acuerdo con el análisis del CAD, fue la disminución de las operaciones de alivio de deuda, aunque es evidente que las razones profundas de medio plazo deben ser buscadas en la situación económica, política y social del país.

El escenario de bonanza en la Cooperación Española entre 2008 y 2010, con cifras de AOD superiores a los seis mil millones de dólares, fue aplastado por la crisis internacional y la reducción de los presupuestos públicos. La situación interna ha

²⁰⁸ “Oxfam Intermón advierte de la ‘debacle’ de la cooperación española”, nota de prensa difundida el 8 de abril por Europa Press, <http://www.europapress.es/epsocial/ong-y-asociaciones/noticia-oxfam-intermon-advierde-debacle-cooperacion-espanola-20150408145938.html> (recuperada el 14 de mayo de 2015).

²⁰⁹ Nota publicada por la OCDE el 8 de abril de 2015, en París, titulada “Development aid stable in 2014 but flows to poorest countries still falling”, en <http://www.oecd.org/dac/stats/development-aid-stable-in-2014-but-flows-to-poorest-countries-still-falling.htm> (recuperada el 10 de abril de 2015).

repercutido en la política exterior, en general, y en la de ayuda en particular. La atención ciudadana y el apoyo a la cooperación internacional han también menguado, superadas por las preocupaciones evidentes del desempleo y la supervivencia cotidiana. Resulta al menos curioso que en este contexto de disminución en los recursos de la Cooperación Española y del interés hacia sus resultados se extiendan las iniciativas vinculadas con la evaluación.

En realidad, la relación entre evaluación y crisis económica es ambigua. Por un lado, la reducción de recursos públicos afecta los presupuestos disponibles para evaluación e incrementa los cuestionamientos a este tipo de ejercicio (¿por qué gastar dinero en analizar los programas sociales cuando hay personas que están siendo excluidas de sus beneficios por los recortes?). En momentos críticos, quienes deben tomar decisiones de forma expeditiva prefieren consultar a asesores de confianza antes que recurrir a procesos de evaluación necesariamente más largos y con resultados inciertos. Por otro lado, la escasez aumenta los incentivos para revisar la experiencia en la búsqueda de formas más eficientes de maximizar los resultados sociales de los programas y las políticas. Quienes están en situaciones de poder necesitan también justificar más y mejor sus decisiones, tanto hacia el interior de las burocracias y agencias ejecutoras cuanto hacia la sociedad en su conjunto (el electorado).²¹⁰

El IV Plan Director de la Cooperación Española para el periodo 2013-2016 aprobado en diciembre de 2012 es un ejemplo de esta ambigüedad. El documento se autodefine como “realista”, planteando la *“determinación por REDISEÑAR nuestra cooperación; la orientación hacia RESULTADOS; y RENDICIÓN de cuentas”* (MAEC, 2012a, pág. 15, mayúsculas en el original). El esfuerzo de redefinición se aprecia en algunos aspectos de la política y muy especialmente en el marco presupuestario, con una renuncia explícita a mantener los compromisos internacionales asumidos de cantidad y esfuerzo, especialmente en el seno de la Unión Europea, hasta que “las

²¹⁰ En un análisis de distintos casos, Linda Morras Imas ha encontrado relaciones diferentes entre crisis y evaluación. Durante la recesión posterior a la crisis de la energía de 1979, el número de evaluaciones se redujo en algunos países, como Estados Unidos y Gran Bretaña, pero se incrementó en otros, como Australia. La conclusión de esta autora es que, en general, la búsqueda de información precisa para afrontar las crisis en países industrializados suele estar en general centrada en el fortalecimiento de sistemas de información y seguimiento, más que en el desarrollo de la evaluación (Morra Imas, 2013).

condiciones lo permitan” (MAEC, 2012a, pág. 115). De esta manera, el Plan Director “refleja claramente tanto el impacto de la crisis como la falta de voluntad para mantener la cooperación como una prioridad para el Gobierno” (Sotillo, 2014, pág. 121).

En este marco, la evaluación es sin embargo considerada como una prioridad, ya que permitiría sustentar mejor, con evidencias, las decisiones de asignación de los recursos cada vez más escasos. El Plan Director 2013-2016 plantea el objetivo de *“profundizar en la consolidación de un sistema de gestión y capitalización del conocimiento que contribuya a la mejora continua de la calidad de nuestra cooperación y que facilite, además, una mayor transparencia”*; para ello se requiere, entre otras medidas, la *“revisión de la Política de Evaluación para aumentar la calidad y la utilidad de las evaluaciones y mejorar la articulación entre los diferentes actores del sistema”*; así como el *“fortalecimiento de la función evaluadora y fomento del trabajo conjunto, tanto al interior de la Cooperación Española como en las relaciones con nuestros socios”* (MAEC, 2012a, pág. 78). En la memoria se revisan algunos de los avances y puntos pendientes en la realización de estas medidas y algunas de las experiencias de utilización. La investigación, sin embargo, no aporta respuestas a una pregunta fundamental: ¿son las evaluaciones realizadas adecuadas para las decisiones requeridas en un momento de crisis de la Cooperación Española como el actual?

Las evaluaciones son en muchas ocasiones construidas desde el supuesto de que seguiremos haciendo, mañana, lo mismo que hemos hecho ayer, por lo cual conviene aprender de la experiencia para mejorar. En otras palabras, se pretende utilizar el conocimiento derivado de las evaluaciones para promover cambios incrementales en los programas y en la política, no transformaciones significativas. Esta investigación ha comprobado que, en buena medida, este ha sido también el caso en la Cooperación Española, que hace un uso limitado y parcial de los resultados de las evaluaciones que promueve.

Desde otra perspectiva, algunos de los preconceptos, supuestos y condiciones que subyacen al paradigma con el que se ha impulsado la cooperación internacional desde la segunda post-guerra y la descolonización están siendo modificados. Uno de los cambios está relacionado con la evolución de la agenda de desarrollo. Si los

Objetivos de Desarrollo del Milenio fijaron una agenda común para la cooperación internacional bilateral y multilateral hacia los “países en vías de desarrollo” (para utilizar una terminología algo pasada de moda pero clara), los Objetivos de Desarrollo Sostenible psot-2015 han sido concebidos de forma diferente. En primer lugar, presentan una visión del desarrollo mucho más compleja, destacando la interrelación entre las esferas social, económica y ambiental. En segundo lugar, los nuevos objetivos se aplican a la comunidad internacional en su conjunto y no solamente a las naciones menos avanzadas, lo que tiene repercusiones también en la financiación.

No es descartable que, en este nuevo escenario, los países de renta media y los emergentes tengan un mayor peso en los debates sobre desarrollo o que se potencie la cooperación sur-sur. La AOD, ya poco relevante en la mayor parte de los países del mundo, quedará como un componente cada vez más marginal en los flujos de financiación del desarrollo, excepto en algunos países altamente dependientes de la ayuda. Es también probable que la fragilidad de las naciones, las instituciones y las economías se consolide como el criterio clave para la definición de prioridades y la asignación de este tipo de recursos. Los cambios en el contexto internacional han llevado también a una discusión sobre el papel de la evaluación del desarrollo, que en España es apenas incipiente.

En épocas de crisis se abren oportunidades para la innovación institucional y política, en un proceso de destrucción creativa *à la Schumpeter*. Los cambios son más factibles en sociedades y organizaciones abiertas a ellos, donde existen determinadas condiciones que las propias crisis contribuyen a crear y cuando se alcanza el punto de delicado equilibrio entre el hartazgo con lo anterior y la movilización en pos de un futuro todavía incierto. En España, parecería que la crisis ha impulsado algunas variaciones en el escenario político, aunque la profundidad y duración de los nuevos fenómenos son todavía una incógnita.

Esta visión general de la realidad española, tal vez exagerada, podría ser trasladada al ámbito mucho más acotado de su cooperación para el desarrollo. Si la consolidación de las mejoras económicas coincide con un cambio en las políticas, es probable que la ayuda internacional vuelva a despertar el apoyo social que la ha caracterizado prácticamente desde sus inicios. En esta hipotética nueva fase,

probablemente con crecimiento presupuestario, las autoridades deberán tomar decisiones acerca de la dirección y las herramientas de su política de cooperación, considerando además el escenario internacional post-Declaración de París y las implicaciones del consenso sobre objetivos de desarrollo sostenible. La ventana de oportunidad para hacer cambios sustantivos que lleven a un aumento de la efectividad y la eficiencia de la ayuda de España podría estar entreabierta ¿Estará la Cooperación Española en condiciones de aprovechar la crisis como oportunidad para promover estos cambios? En la actualidad, la situación parece ser más bien de resignación y continuismo.

Es difícil concebir que la evaluación, tal como ha sido realizada en los últimos quince años, pueda convertirse en un instrumento para favorecer o facilitar la introducción de innovaciones significativas en la Cooperación Española. La pregunta sobre la necesidad o la pertinencia de realizar evaluaciones de un pasado al que no se desea retornar se vuelve, entonces, muy relevante. En cualquier caso, habrá que plantearse de qué manera hacer evaluaciones más pertinentes y más útiles que las que se llevan a cabo en la actualidad.

Esto implica la necesidad de observar a la evaluación desde otra perspectiva y de pensar más allá de los parámetros establecidos. Robert Picciotto sugiere, retomando a Amartya Sen, que el valor y la legitimidad de la evaluación dependerán de su utilización en procesos de toma de decisiones que impliquen una expansión de las libertades y la igualdad en el mundo (Picciotto, 2014, pág. 266). Esta reflexión se sitúa en la línea de los trabajos anteriores de Mark y Henry (2004) sobre la mejora de las condiciones sociales como objetivo último de la evaluación.

El camino sugerido por Picciotto para alcanzar este objetivo es la modernización de la *evaluación democrática* desarrollada por autores como Mertens y Wilson (2012) o, mucho antes, por Barry MacDonald (1976). La evaluación democrática es entendida como un análisis crítico de la realidad basado en el servicio a la comunidad en su conjunto, en oposición a la idea de atender en exclusiva a las necesidades del cliente de la evaluación (usualmente, una agencia gubernamental). En términos prácticos, esto implicaría la necesidad de adoptar una visión del desarrollo más centrada en la redistribución, la equidad y la inclusión que en el crecimiento o en

la maximización (individual o colectiva) de utilidades, lo que sin duda tiene consecuencias en las teorías del cambio y en las medidas para la evaluación de impacto. También requeriría redimensionar los métodos de evaluación, combinando los experimentales con los cualitativos, más adecuados a una visión pluralista y al ideal democrático encarnados en esta modalidad. Finalmente, la evaluación democrática necesitaría de una acción decidida y poderosa en esta dirección en todos los países, muy especialmente “desde el sur”, para discontinuar los patrones de imposición (teórica, metodológica y práctica) desde algunos de ellos. Esto vuelve a poner sobre la mesa la necesidad del fortalecimiento de capacidades en evaluación, pero desde una perspectiva (teórica, metodológica y práctica) diferente.

La visión de Picciotto es tan sugerente como romántica, seguramente irrealizable en el corto plazo. Podría servir, sin embargo, para poner sobre la mesa algunos de los “elefantes en la habitación” que se encuentran en las discusiones sobre evaluación del desarrollo. Sólo un ejemplo: si la coherencia de políticas es tan importante y su promoción está en todas las declaraciones de intenciones, ¿por qué no se evalúa lo que se ha hecho para alcanzarla implicando al conjunto de los actores participantes? Las evaluaciones realizadas de acuerdo con los principios de la Declaración de París han producido resultados poco satisfactorios, posiblemente, porque su enfoque fue centrado más en los clientes (la cooperación internacional) que en las múltiples interacciones de poder que afectan la coherencia... y si se plantean conclusiones o recomendaciones para otros actores, seguramente más relevantes que las agencias de cooperación, la cuestión es cómo hacer que los mensajes les lleguen y sean considerados como un insumo para las decisiones y el cambio.

En estas reflexiones finales no hay conclusiones, sólo interrogantes sobre la forma en que se hace evaluación en la Cooperación Española, pero más aún sobre la manera en que se hace cooperación en España ¿De qué manera han permeado los elementos innovadores del nuevo escenario internacional orientados a hacer realidad los compromisos sobre desarrollo las acciones de la Cooperación Española (más allá de su discurso)? ¿Cómo mejorar la complementariedad de la ayuda internacional con los esfuerzos nacionales, apoyados cada vez más en otras fuentes internas y externas de recursos, para obtener resultados de desarrollo aceptables por todas las partes (más

allá del relativismo cultural)? ¿Cuáles son las formas e instrumentos de cooperación más efectivos en este sentido, especialmente en un contexto post-crisis como el actual? ¿Cómo lograr que los beneficios generados perduren en el tiempo y sobrevivan a los vaivenes electorales y a las crisis recurrentes?... Y finalmente, ¿cuál es la mejor manera de promover y hacer evaluaciones útiles y que sean utilizadas por quienes toman las decisiones fundamentales de cambio?

En toda evaluación, identificar bien las preguntas es un primer paso en la dirección correcta. Después llega lo más difícil.

BIBLIOGRAFÍA

Libros, artículos y ponencias

- Alkin, M. C., & Taut, S. (Marzo de 2002). Unbundling evaluation use. *Studies in Educational Evaluation*, 29(1), 1-12.
- Alonso, J. A. (1994). La ayuda oficial al desarrollo española. En J. A. Alonso, C. Berzosa, B. Podestá, M. A. Saez, & F. Segundo, *La cooperación internacional para el desarrollo: ámbito y configuración* (págs. 221-330). Madrid: CIDEAL.
- Alonso, J. A. (1997). El sistema de cooperación internacional al desarrollo: consideraciones críticas. *Sistema Nº 138*, 73-99.
- Alonso, J. A. (1999). La eficacia de la ayuda: crónica de decepciones y esperanzas. En J. A. Alonso, & P. Mosley (eds.), *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda* (págs. 69-124). Madrid: Civitas, Agencia Española de Cooperación Internacional, Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- Alonso, J. A. (2012a). La evaluación en la cooperación internacional para el desarrollo. *Presupuesto y Gasto Público*(68), 239-255.
- Alonso, J. A. (2012b). España y el sistema multilateral: luces y sombras de un proceso de cambio. En M. de la Iglesia Caruncho (coord.), *La eficacia de la ayuda y la cooperación española* (pág. 155 a 184). Madrid: Editorial Complutense - Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- Alonso, J. A. (2014). Eficacia agregada de la ayuda: incidencia sobre el crecimiento del receptor. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*(3), 154-188.
- Alonso, J. A., Garcimartín, C., & Martín, V. (2012). Aid, institutional quality and taxation: Some challenges for the international cooperation system. En J. A. Alonso, & J. A. Ocampo (eds.), *Development cooperation in times of crisis* (págs. 172-247). Nueva York: Columbia University Press.
- Amo, C., & Cousins, J. B. (2007). Going through the process: An examination of the operationalization of process use in empirical research on evaluation. *New Directions for Evaluation*, 116, 5-26.
- Arbulú Saavedra, J. (2008). *La política de evaluación en la Cooperación Española para el desarrollo desde la perspectiva de la metaevaluación*. Madrid: Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid.
- Argilés, J. M. (2014a). Veinticinco años de evaluación en la política española de cooperación internacional para el desarrollo. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*(3), 19-52.
- Argilés, J. M. (2014b). *La evaluación de la acción exterior española: reflexiones a partir de la experiencia de evaluación en la política de cooperación internacional para el desarrollo*. Madrid: Real Instituto Elcano - Estrategia Exterior Española 15/2014.

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Bauer, P. T. (1972). *Dissent on development*. Boston: Harvard University Press.
- Bernstein, I. N., & Freeman, H. E. (1975). *Academic and entrepreneurial research*. Nueva York: Russell Sage Foundation.
- Binnendijk, A. (1989). Donor agency experience with monitoring and evaluation of development projects. *Evaluation Review*, 13(3), 206-222.
- Binnendijk, A. (2000). *Results based management in the development co-operation agencies: A review of experience*. París: OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation.
- Boone, P. (1996). ¿Puede la ayuda reducir eficazmente la pobreza? *Información Comercial Española* Nº 755, 39-52.
- Burnside, C., & Dollar, D. (2000). Aid, policies and growth. *The American Economic Review*, 90(4), 847-868.
- Bossuyt, J., Shaxson, L., & Datta, A. (2014). *Assessing the uptake of strategic evaluations in EU development cooperation*. Bruselas: IBF-International Consulting.
- Bustelo, M. (1988). *Modelos de evaluación*. Madrid: Ponencia presentada en el curso del INSERSO sobre "Metodología de evaluación de Programas y Servicios Sociales".
- Bustelo, M. (1999). Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* Nº 4, 9-29.
- Bustelo, M., & Fitzpatrick, J. (2009). La situación de la evaluación en España. Resultados preliminares de una encuesta realizada a la comunidad evaluadora. *IV Seminario de Experiencias de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*. Madrid.
- Calidoni-Lundberg, F. (2006). *Evaluation: definitions, methods and models. An IPS framework*. Österlund: ITPS-Swedish Institute for Growth Policy Studies.
- Cañete Cerezuela, L., & Salazar Palma, F. (2003). Primera evaluación del impacto de una muestra de proyectos financiados por el Fondo de Ayuda al Desarrollo. *Boletín Económico de ICE*(2764), 9-15.
- Caracelli, V. J. (2000). Evaluation use at the threshold of the twenty-first century. *New Directions for Evaluation*, 88, 99-111.
- Carter, B. (2013). *Evaluation capacity development*. Birmingham: GSDRC, Universidad de Birmingham.

- Cascante, R. (1994). *La evolución de la cooperación técnica española para el desarrollo durante el periodo 1983-1992*. Madrid: Mimeo - Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Cassen, R. (1986). *Does aid work?* Oxford: Clarendon Press.
- Cernea, M. (1985). *Putting people first*. (M. Cernea, Ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Chambers, R. (1980). *Rapid Rural Appraisal: rationale and repertoire*. Brighton: IDS.
- Christie, C. (Marzo de 2007). Reported influence of evaluation data on decisions makers' actions. An empirical examination. *American Journal of Evaluation*, 28(1), 8-25.
- Cordobés, M., Iglesias, M., & Sanz, B. (2009). *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*. Barcelona: Insituto de Innovación Social de ESADE - Obra Social Fundación "La Caixa".
- Cousins, J. B. (2003). Utilization effects of participatory evaluation. En T. Kelligan, & D. Stufflebeam (eds.), *International handbook of educational evaluation* (págs. 245-266). Dordrecht: Kluwer Academic Press.
- Cousins, J. B., & Leithwood, K. A. (1986). Current empirical research on evaluation utilization. *Review of Educational Research*, 56(3), 331-364.
- Cracknell, B. (1988). Evaluating development assistance: a review of the literature. *Public Administration and Development*, 8(1), 75-83.
- Delarue, J., Naudet, J.-D., & Sauvat, V. (2009). *Are evaluations useful? A review of the literature on "knowledge and decision making"*. París: AFD.
- Espinosa Fajardo, J. (2011). La evaluación en la encrucijada. Avances y retos en el marco de la cooperación internacional para el desarrollo. *Sistema*(220), 215-238.
- Espinosa Fajardo, J. (2011). *La igualdad de género en la evaluación de la ayuda al desarrollo: los casos de la cooperación oficial británica, sueca y española*. Madrid: Memoria para optar al Grado de Doctor - Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid.
- Feinstein, O. (2012). Use of evaluations and evaluation of their use. *Evaluation*, 8(4), 433-439.
- Feinstein, O. (2014). Evaluación de la cooperación internacional al desarrollo: retos y oportunidades. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*(3), 3-18.
- Fernández Poyato, A., & Soleto, I. (1995). *Consideraciones sobre el momento actual de la cooperación española para el desarrollo*. Madrid: Mimeo - IUDC-UCM y Funcación CEDEAL.
- Fernández-Ramírez, B., & Rebollosa, E. (2006). Evaluation in Spain: concepts, contexts and networks. *Journal of Multidisciplinary Evaluation*(5), 134-152.

- Feuerstein, M.-T. (1986). *Partners in evaluation. Evaluating development and community programmes with participants*. Londres: MacMillan Education.
- Fischer, F. (1995). *Evaluating public policy*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Fleischer, D. N., & Christie, C. A. (2009). Evaluation use: Results from a survey of U.S. American Evaluation Association Members. *American Journal of Evaluation*, 30(2), 158-175.
- Forss, K., & Bandstein, S. (2008). *Evidence-based evaluation of development cooperation: Possible? Feasible? Desirable?* Sin ciudad: Network of Networks on Impact Evaluation-NONIE- Working Paper 7.
- Forss, K., Cracknell, B., & Samset, K. (1994). Can evaluation help an organization to learn? *Evaluation Review*, 18(5), 574-591.
- Forss, K., Rebien, C. C., & Carlsson, J. (2002). Process use of evaluations. Types of use that precede lessons learned and feedback. *Evaluation*, 8(1), 29-45.
- Freeman, H., Rossi, P., & Wright, S. (1979). *Evaluating social projects in developing countries*. París: OCDE.
- Gallego, I. (1999). El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 4, 103-136.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Glass, G. (1976). *Evaluation Studies Review Annual*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gocht, W., Hewitt, A., & Hoebink, P. (1994). *The comparative effectiveness and the coordination efforts of EU donors*. La Haya: NAR.
- Grasso, P., Morra Imas, L., & Fostvedt, N. (2013). *Use of evaluations in the Norwegian development cooperation system*. Oslo: Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo, NORAD - Unidad de Evaluación.
- Griffin, K. (1970). Foreign capital, domestic savings and economic development. *Bulletin of the Oxford University Institute of Economics & Statistics*, 32(2), 99-112.
- Grupo de Estudio sobre Acciones de Desarrollo y Cooperación. (1995). La gestión en la cooperación española para el desarrollo. *Tiempo de Paz*(37-38), 34-46.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Gudiño, F. (1997). *La evaluación de la cooperación al desarrollo en España. Un análisis de metodologías y organización institucional*. Madrid: IUDC-UCM.
- Gudiño, F. (1999). El sistema de evaluación de la Cooperación Española frente al reto de su consolidación. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación Nro. 4*, 31-49.
- Gudiño, F. (2007). Una gestión basada en resultados para la Cooperación Española: imposiciones legales y posibilidades prácticas. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación Nro. 20*, 51-64.

- Gudiño, F., Soletto, I., & Toledano, J. M. (1999). Principios del modelo español de evaluación. En J. A. Alonso, & P. Mosley (eds.), *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda* (págs. 279-306). Madrid: Civitas, Agencia Española de Cooperación Internacional, Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- Guijt, I. (2010). Accountability and learning. Exploding the myth of incompatibility between accountability and learning. En J. Ubbels, N.-A. Acquaye-Baddoo, & A. Fowler (eds.), *Capacity development in practice* (págs. 277-292). Londres: Earthscan.
- Guijt, I., & Gaventa, J. (1998). *Participatory monitoring and evaluation: Learning from change*. Brighton: Institute of Development Studies - IDS Policy Briefing.
- Gutiérrez Solsona, F. (1995). Análisis de la cooperación española (excluidos los créditos FAD). En Á. Martínez González-Tablas (coord.), *Visión global de la cooperación para el desarrollo. La experiencia internacional y el caso español* (págs. 341-470). Madrid: Icaria - Centro de Investigación para la Paz - Fundación Hogar del Empleado.
- Guttentag, M., & Struening, E. (1975). *Handbook of evaluation research*. Beverly Hills: Sage.
- Hartley, D. (2013). *Australian NGO Cooperation Program. Meta-evaluation*. Canberra: Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio. Recuperado el 21 de enero de 2015, de <http://aid.dfat.gov.au/Publications/Documents/ancp-meta-evaluation-2013.pdf>
- Hayes, S. (1959). *Evaluating development projects*. París: UNESCO.
- Henry, G. T., Julnes, G., & Mark, M. (1998). Realist evaluation: An emerging theory in support of practice. *New directions for evaluation*, 78.
- Henry, G., & Mark, M. (2003). Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and action. *American Journal of Evaluation*, 24(3), 293-314.
- Hirschmann, A. O. (1967). *Development projects observed*. Washington D.C.: Brookings Institution.
- Højlund, S. (2014). Evaluation use in the organizational context: Changing focus to improve theory. *Evaluation*, 20(1), 26-43.
- Imboden, N. (1978). *A management approach to project appraisal and evaluation*. París: OCDE.
- Johnson, K., Greenstein, L. O., Toal, S. A., King, J. A., Lawrenz, F., & Volkov, B. (2009). Research on evaluation use. A review of the empirical literature from 1986 to 2005. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 377-410.
- Jones, H., & Mendizábal, E. (2010). *Strengthening learning from research and evaluation: going with the grain*. Sin ciudad: Overseas Development Institute. Recuperado el 15 de octubre de 2014, de <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6327.pdf>

- Kirkhart, K. (2000). Reconceptualizing evaluation use: An integrated theory of influence. *New directions for evaluation*(88), 5-23.
- Larrú, J. M. (2000). *La evaluación en los proyectos de cooperación al desarrollo de las ONGD españolas*. Madrid: Tesis doctoral, Universidad San Pablo-CEU.
- Larrú, J. M. (2004). *Retroalimentación en los sistemas de evaluación: experiencias en la cooperación al desarrollo*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo – Serie CECOD 2 / 2004.
- Larrú, J. M. (2011). *Evaluaciones en la cooperación para el desarrollo: promesas y amenazas*. Madrid: Fundación Carolina.
- Larrú, J. M. (2012). Las brechas de la evaluación en la cooperación española al desarrollo. *Revista RETS* Nro. 22.
- Larrú, J. M. (2014). Evaluaciones de impacto en la cooperación para el desarrollo. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*(3), 117-153.
- Larrú, J. M., & Méndez, M. (2013). *La integración de la evaluación en el ciclo de las intervenciones de las ONGD*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo - Serie CECOD 20/2013.
- Lasswell, H. (1951). The policy orientation. En D. Lerner, & H. Lasswell (eds.), *The policy sciences: recent developments in scope and methods*. Stanford: Stanford University Press.
- Leviton, L., & Hughes, E. (1981). Research on the utilization of evaluations: A review and synthesis. *Evaluation*(5), 525-548.
- Ligero Lasa, J. A. (Diciembre de 2010). Análisis de los objetos evaluados en España: la evaluación y las limitaciones de las políticas sociales. *SEE-valoración*, 3(13), 37-50.
- Ligero Lasa, A., Espinosa Fajardo, J., Mormeneo Cortés, C., & Bustelo, M. (2014). *Diferentes aproximaciones para hacer una evaluación sensible al género y al enfoque basado en derechos humanos para el desarrollo*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- MacDonald, B. (1976). Evaluation and the control of education. En D. Tawney (ed.), *Curriculum evaluation today: Trends and implications* (págs. 125-134). Londres: Macmillan.
- Mark, M. M., & Henry, G. T. (2004). The mechanisms and outcomes of evaluation influence. *Evaluation*, 10(1), 35-57.
- Marra, M. (2003). *Dynamics of evaluation use as organizational knowledge. The case of the World Bank*. Washingt D.C.: Tesis de Doctorado - George Washington University.
- Marra, M. (2004). The contribution of evaluation to socialization and externalization of tacit knowledge. The case of the World Bank. *Evaluation*, 10(3), 263-280.
- Marsden, D., Oakley, P., & Pratt, B. (1994). *Measuring the process. Guidelines for evaluating social development*. Oxford: Intrac.

- Mayne, J. (2014). Issues in enhancing evaluation use. En M. Läubli Loud, & J. Mayne (eds.), *Enhancing evaluation use. Insights from internal evaluation units* (págs. 1-15). Thousand Oaks: Sage.
- Medina Giopp, A. (2009). *Guía para la elaboración de términos de referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales*. Sin ciudad: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y Banco Mundial - Proyecto CLAD-Banco Mundial "Fortalecimiento de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina".
- Mertens, D., & Wilson, A. (2012). *Program evaluation theory and practice: A comprehensive guide*. Nueva York: Guilford.
- Molund, S., & Schill, G. (2004). *Looking back, moving forward. SIDA Evaluation Manual*. Estocolmo: SIDA.
- Montalbán Carrasco, J. F. (1999). El futuro de la evaluación en España. En J. A. Alonso, & P. Mosley (eds.), *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda* (págs. 269-277). Madrid: Civitas, Agencia Española de Cooperación Internacional, Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- Monterde Díaz, R. (2014). *Calidad y utilidad de las evaluaciones en la Cooperación Española al Desarrollo. Propuestas para profundizar en la construcción de cultura de evaluación*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo - Serie CECOD 24/2014.
- Morra Imas, L. (2013). Embracing evaluation in turbulent economic and fiscal times. En J. E. Furubo, R. C. Rist, & S. Speer (eds.), *Evaluation and turbulent times. Reflections on a discipline in disarray*. Comparative Evaluation Policy, volumen 20, págs. 93-108). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Mosley, P. (1986). Aid-effectiveness: The micro-macro paradox. *IDS Bulletin*, 17(4), 22-35.
- Mosley, P. (1987). *Foreign aid, its defense and reform*. Lexington: University Press of Kentucky.
- Mosley, P. (1999). Una guía sencilla de evaluación de impacto para economistas de desarrollo. En P. Mosley, & J. A. Alonso (eds.), *La eficacia de la cooperación internacional al desarrollo: evaluación de la ayuda* (págs. 25-68). Madrid: Civitas Ediciones, Agencia Española de Cooperación Internacional, Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, Instituto Complutense de Estudios Internacionales.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nurkse, R. (1953). *Problems of capital formation in underdeveloped countries*. Londres: Basil Blackwell.
- Olivié, I. (coord.) (2011). *Nunca desaproveches una buena crisis: hacia una política pública española de desarrollo internacional*. Madrid: Real Instituto Elcano - Informes Elcano 13.

- Patton, M. Q. (1978). *Utilization-Focused evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. Q. (1986). *Utilization-Focused evaluation* (segunda edición). Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (segunda edición). Newbury Park: Sage.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-Focused evaluation* (tercera edición). Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. Q., & Gornick, J. (2011). *Evaluation of the Phase 2 evaluation of the Paris Declaration. An independent review of strengths, weaknesses and lessons*. Saint Paul, Minnesota: sin editor. Recuperado el 26 de enero de 2015, de <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/48620425.pdf>
- Patton, M. Q., Smith Grimes, P., Guthrie, K., Brennan, N., Dickey French, B., & Blyth, D. (1975). *In search of impact: An analysis of the utilization of federal health evaluation research*. Minneapolis: Minnesota Center for Social Research, University of Minnesota.
- Perrin, B. (2007). A new view of accountability. En M.L. Bemelmans Videc, J. Lonsdale, & B. Perrin (eds.), *Making accountability work: Dilemmas for evaluation and for audit* (págs. 63-84). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Picciotto, R. (Junio de 2014). El futuro de la evaluación del desarrollo. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*(3), 259-287.
- Picciotto, R., & Wiesner, E. (1998). *Evaluation and development: The institutional dimension*. (R. Picciotto, & E. Wiesner, eds.) New Brunswick: Transaction Publishers.
- Pitman, G. K., Feinstein, O. N., & Ingram, G. K. (2004). *Evaluating Development Effectiveness*. Washington D.C.: Banco Mundial, Transaction Publishers.
- Preskill, H., & Caracelli, V. (1997). Current and developing conceptions of use: evaluation. *American Journal of Evaluation*, 18(3), 209-225.
- Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). *Evaluative inquiry for learning organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Preskill, H., Zuckerman, B., & Matthews, B. (2003). An exploratory study of process use: Findings and implications for future research. *American Journal of Evaluation*, 24(4), 423-442.
- Rebien, C. (1996). *Evaluating development assistance in theory and in practice*. Avebury: Aldershot.
- Rebien, C. (1997). Development assistance evaluation and the foundations of program evaluation. *Evaluation Review*, 21(4), 436-460.
- Rey Marcos, F. (2012). *La ayuda multilateral española en el ámbito humanitario: retos pendientes*. Madrid: Fundación Alternativas - Memorando OPEX N° 174/2012.
- Riddell, R. (1987). *Foreign aid reconsidered*. Londres: James Currey/Overseas Development Institute.
- Riddell, R. (2007). *Does foreign aid really work?* Oxford: Oxford University Press.

- Riquelme, F. (1993). *Informe sobre la estructura administrativa y las competencias en materia de cooperación al desarrollo*. Madrid: Mimeo - Ministerio de Asuntos Exteriores - Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Rist, G. (2002). *El desarrollo: historia de una creencia occidental*. Madrid: IUDC-UCM - Los libros de la Catarata.
- Rodríguez Ariza, C. (2010). *La gestión de información en organizaciones de desarrollo (Vol. I y II)*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo - Serie CECOD 11/2010.
- Rodríguez Ariza, C. (2014). *La gestión del conocimiento y el uso de las evaluaciones. Teoría, retórica y práctica*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo - Serie CECOD 27/2014.
- Rodríguez Ariza, C., & Monterde Díaz, R. (2014). El uso de las evaluaciones en la ayuda al desarrollo. El caso de la Cooperación Española. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*(3), 221-258.
- Rossi, P., & Freeman, H. (1982). *Evaluation: A systematic approach*. Beverly Hills: Sage.
- Santomé, J. M., & Sagrario, N. (2014). *El seguimiento externo orientado a resultados (SER): una buena práctica para aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo - Serie CECOD 26/2014.
- Saunders, M. (Octubre de 2012). The use and usability of evaluation outputs: A social practice approach. *Evaluation*, 18(4), 421-436.
- Savedoff, W., Levine, R., & Birdsall, N. (2006). *When wil we ever learn? Improving lives through impact evaluation*. Washington, D.C.: Center for Global Development.
- Scott, A. G., & Sechrest, L. (1988). The effective utilization of the program evaluation process. *RSA 2000*, 10(1), 31-40.
- Scriven, M. (1972). Pros and cons about Goal-Free Evaluation. *Evaluation Comment*, 3, 1-7.
- Scriven, M. (1993). Hard-won lessons in program evaluation. *New Directions for Program Evaluation* nº 58 (Special Issue).
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Nueva York: Doubleday Currency.
- Shula, L. M., & Cousins, J. B. (1997). Evaluation use: theory, research and practice since 1986. *Evaluation practice*, 18(3), 195-208.
- Sorensen, S. E., & Thulstrup, C. (2012). *Meta-evaluation of decentralised evaluaciones in 2010 and 2011*. Helsinki: Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia - Informe de evaluación 2012:8.
- Sotillo, J. Á. (2014). La política exterior y la política de cooperación: paradojas del caso español. *Comillas Journal of International Relations*, 1, 117-131.
- Stake, R. (1967). The countenance of educational evaluation. *Teachers College Record*, 68, 523-540.

- Stake, R. (1975). *Evaluating the arts in Education: a responsive approach*. Columbus: Charles E. Merrill.
- Stame, N. (2004). Theory-based evaluation and varieties of complexity. *Evaluation*, 10(1), 58-76.
- Stock, I. (2005). Aprendizaje a través de evaluaciones en las ONGD españolas: ¿una utopía? *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*(16), 189-207.
- Stokke, O. (1991). *Evaluating Development Assistance. Policies and Performances*. Londres: Cass.
- Stufflebeam, D. (1967). The use and abuse of evaluation. *Theory into Practice*, 6, 126-133.
- Stufflebeam, D. (2001). The metaevaluation imperative. *American Journal of Evaluation*, 22(2), 183-209.
- Stufflebeam, D., & Shinkfield, A. (1987). *Evaluación sistemática. Teoría y práctica*. Madrid: Paidós - Ministerio de Educación y Ciencia.
- Suchman, E. (1967). *Evaluative research: Principles and practice in public service and social action programs*. Nueva York: Russel Sage Foundation.
- Tyler, R., & Smith, E. (1942). *Appraising and recording student progress*. Nueva York: Harper & Row.
- Tyler, R., Gagne, R., & Scriven, M. (1967). *Perspectives of curriculum evaluation*. Chicago: Rand McNally.
- Ulla, S., & Argilés, J. M. (2014). *El camino pendiente hacia la consolidación de la evaluación en la cooperación española*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo - Serie CECOD 28/2014.
- Van der Knapp, P. (1995). Policy evaluation and learning: Feedback, enlightenment or argumentation. *Evaluation*, 1(2), 189-216.
- Viñas, V., & Ocampo, A. (2006). *Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Breve guía*. Lima, Perú: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - PREVAL.
- Weiss, C. (1972). *Evaluation research. Methods of assessing program effectiveness*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Weiss, C. (1979). The many meanings of research utilization. *Public Administration Review*(39), 426-431.
- Weiss, C. (1988a). *Evaluation: Methods for studying programs and policies* (segunda ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Weiss, C. (1988b). Evaluation for decisions: Is anybody there? Does anybody care? *Evaluation Practice*, 9(1), 5-19.
- Weiss, C. (1998). Have we learned anything new about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 19(1), 21-33.
- Weiss, C. (1999). The interface between evaluation and public policy. *Evaluation*, 5(4), 468-486.

Williams, K., de Laat, B., & Stern, E. (2002). *The use of evaluation in the Commission Services*. París: Technopolis France.

Documentos oficiales de organizaciones de cooperación y desarrollo

ACDI. (2004). *Guía de evaluación de la ACDI*. Ottawa: División de Evaluación - Dirección General de Gestión del Rendimiento y los Conocimientos - Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional. Recuperado el 13 de enero de 2015, de [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/\\$file/spanish-e-guide.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/$file/spanish-e-guide.pdf)

AECID. (2012a). *Guía para evaluaciones de convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Recuperado el 26 de enero de 2015, de http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Guia_y_TdR_evaluaciones_marzo_2012.pdf

AECID. (2012b). *Memoria de actividad AECID 2012*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

AECID. (2013). *Sistematización y análisis de 50 evaluaciones externas finales de intervenciones ejecutadas por ONGD con financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

AFD. (2013). *Politique d'évaluation de l'AFD*. París: Agencia Francesa de Desarrollo. Recuperado el 8 de enero de 2015, de <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RECHERCHE/Evaluation/document/politique-evaluation-afd.pdf>

Banco Mundial. (1998). *Assessing Aid. What works, what doesn't and why*. Nueva York: Oxford University Press.

Banco Mundial. (2004). *Evaluaciones influyentes: evaluaciones que mejoraron el desempeño y los efectos de los programas de desarrollo*. Washington, DC: Banco Mundial - Departamento de Evaluación de Operaciones.

Banco Mundial. (2005). *OED and impact evaluation: A discussion Note*. Washington D.C.: Banco Mundial - Departamento de Evaluación de Operaciones.

Cruz Roja Española. (2000). *La evaluación de proyectos de cooperación internacional de Cruz Roja. Manual del delegado/a*. Madrid: Cruz Roja Española.

DANIDA. (2012). *DANIDA evaluation guidelines*. Copenhague: Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca.

DFAT. (2014). *Lessons from Australian aid: 2013 report on independent evaluation and quality assurance*. Canberra: Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio, Gobierno de Australia - Oficina de Eficacia para el Desarrollo. Recuperado el 21 de enero de 2015, de <http://www.ode.dfat.gov.au/publications/pdf/lessons-from-australian-aid-2013.pdf>

- DfID. (2013a). *International Development Evaluation Policy*. Londres: Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. Recuperado el 8 de enero de 2015, de <https://www.gov.uk/government/publications/dfid-evaluation-policy-2013>
- DfID. (2013b). *Annual Evaluation Report*. Londres: Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. Recuperado el 9 de enero de 2015, de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/237332/annual-evaluation-report-july-2013a.pdf
- ICAI. (2014). *How DfID learns*. Londres: Comisión Independiente sobre Impacto de la Ayuda del Reino Unido. Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2014/04/How-DFID-Learns-FINAL.pdf>
- IECAH. (2014). *La acción humanitaria en 2013-2014: una respuesta tardía*. Madrid: Informe del Observatorio de la Acción Humanitaria - Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria.
- IOB. (2009). *Evaluation policy and guidelines for evaluations*. La Haya: Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos. Recuperado el 8 de enero de 2015, de <http://www.iob-evaluatie.nl/sites/iob-evaluatie.nl/files/000%20Evaluation%20Policy%20and%20Guidelines%202009.pdf>
- MAE. (1998). *Metodología de evaluación de la Cooperación Española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAE. (2001). *Metodología de evaluación de la Cooperación Española II*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica
- MAEC. (2005). *Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional.
- MAEC. (2007a). *Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española. Aprender para mejorar*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional.
- MAEC. (2007b). *La política de evaluación en la Cooperación Española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. Recuperado el 24 de noviembre de 2014, de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/Pol%C3%ADtica%20evaluaci%C3%B3n%20esp.pdf>
- MAEC. (2009). *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional.
- MAEC. (2010). *La evaluación en la Cooperación Española. Informe anual 2009*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional.

- MAEC. (2012a). *Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAEC. (2012b). *La evaluación en la Cooperación Española. Informe anual 2010*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAEC. (2013a). *Política de evaluación de la Cooperación Española*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAEC. (2013b). *Plan bienal de evaluaciones 2013-2014*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAEC. (2013c). *Jornadas sobre evaluación y cooperación para el desarrollo. Informe de relatoría*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAEC. (2013d). *Manual para el establecimiento, seguimiento y evaluación de Marcos de Asociación País*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAEC. (2014a). *Plan bienal de evaluaciones 2013-2014. Actualización marzo 2014*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAEC. (2014b). *Informe anual de evaluación 2013*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- MAEC. (2014c). *Evaluaciones de Marcos de Asociación País 2014*. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
- NORAD. (1997). *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores*. Madrid: IUDC-UCM y CEDEAL.
- OCDE. (1975). *Aid evaluation. The experience of members of the Development Assistance Committee and the international organisations*. París: Dirección de Cooperación al Desarrollo de la OCDE.
- OCDE. (1991). *DAC principles for evaluation of development assistance*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (1992). *The DAC Expert Group on Aid Evaluation: A review of ten years of work*. París: DCD/DAC/EV(92)1.
- OCDE. (1994). *Spain*. París: DAC Development Cooperation Review Series N° 3.
- OCDE. (1995). *Principios del CAD para una ayuda eficaz*. Madrid: OCDE-Mundi Prensa.
- OCDE. (1997). *Criteria for donor agencies' self-assessment in capacity development*. París: DCD/DAC97(31).

- OCDE. (1999a). *Development Co-operation Reviews: Spain 1998*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (1999b). *Development Co-operation Report 1998; Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2002a). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2002b). *Development Co-operation Review: Spain*. París: OCDE Publishing.
- OCDE. (2006). *Evaluation systems and use: A working tool for peer reviews and assessments*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2010a). *Evaluating development co-operation. Summary of key norms and standards*. París: OECD DAC Network on Development Evaluation.
- OCDE. (2010b). *Evaluation in development agencies*. París: Better Aid, OECD Publishing.
- OCDE. (2010c). *Quality standards for development evaluation*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2011). *Informe de la Secretaría. Examen de pares: España 2011*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2013a). *The DAC Network on Development Evaluation: 30 years of strengthening learning in development*. París: DAC Network on Development Evaluation, OCDE.
- OCDE. (2013b). *Evaluating development activities: providing evidence on results for learning and decision making. 12 lessons from OECD-DAC*. París: OCDE-CAD.
- Save the Children. (2012). *Evaluation handbook*. Sin ciudad: Save the children. Obtenido de <http://resourcecentre.savethechildren.se/library/evaluation-handbook>
- UNEG. (2010a). *UNEG quality checklist for evaluation reports - UNEG/G(2010)/2*. Nueva York: Grupo de Naciones Unidas sobre Evaluación.
- UNEG. (2010b). *Good practice guidelines for follow up to evaluations*. Sin ciudad: United National Evaluation Group.
- UNEG. (2013). *Desarrollo de capacidades nacionales de evaluación: consejos prácticos para fortalecer los Sistemas Nacionales de Evaluación*. United Nations Evaluation Group. Recuperado el 27 de 2 de 2015, de <http://www.unevaluation.org/document/detail/1205>
- USAID. (2011). *Evaluation: Learning from experience. USAID Evaluation Policy*. Washington, DC: United States Agency for International Development. Recuperado el 8 de 1 de 2015, de <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/USAIDEvaluationPolicy.pdf>

ANEXOS

A. Fuentes documentales

A.1. Evaluaciones revisadas

El siguiente listado presenta las evaluaciones revisadas en esta investigación. Las evaluaciones han sido organizadas de acuerdo con el año de realización. En el caso de haberse extendido durante dos años o más se consideró el año de finalización de la evaluación. La tabla incluye la siguiente información en nueve columnas:

- a) Número correlativo de la evaluación a efectos del análisis (del 1 al 90).
- b) Año de realización de la evaluación (si la evaluación se extendió durante varios años, se indica el año de finalización).
- c) Año de edición del informe de evaluación.
- d) Promotor o promotores principales de la evaluación.
- e) Título de la evaluación (indicando país).
- f) Tipo de evaluación: de proyecto, de programa (entendido como conjunto de proyectos realizados bajo una organización común), de país, de sector, de instrumento, de estrategias, de política (correspondiente a evaluaciones de los Planes Directores de la Cooperación Española) y de ayuda humanitaria. Cuando aplica, se indica también el momento de la evaluación en relación con la intervención (categorías: intermedia, final).
- g) Documentación: se indica disponibilidad de términos de referencia, número de informes producidos por el proceso de evaluación, disponibilidad de informe ejecutivo y disponibilidad de informe extenso.
- h) Nombre de la organización evaluadora (si no se indica, no corresponde o la información no estaba disponible).
- i) Nombres de los miembros del equipo evaluador (si no se indica, la información no estaba disponible).

Todos los documentos mencionados en la tabla han sido extraídos de la base de datos de evaluaciones de la Cooperación Española entre el 12 de agosto y el 24 de noviembre de 2014 (<http://www.cooperacionespanola.es/es/evaluacion>).

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
1	1998	1998	MAE (OPE) - Comisión Europea (EuropeAid)	Sector del cacao en Guinea Ecuatorial	Sector	TdR	No	IUDC-UCM / Transtec	Florencio Gudiño, Juan Manuel Toledano, Germán Urrea, Gilles Roux
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
2	1998	1998	MAE (OPE)	Fortalecimiento municipal y saneamiento ambiental de la Municipalidad de Flores, Petén, Guatemala	Proyecto (final)	TdR	No	DMAS Consultores	Alfonso del Alamo, Timoteo Guijarro, Víctor Viñuales
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
3	1998	1998	MAE (OPE)	Programa de escuelas-taller en Iberoamérica	Programa	TdR	No	GPI consultores	Carlos Asenjo, Enrique del Olmo, José Carlos Terroba
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
4	1998	1999	MAE (OPE)	Fondo de Ayuda al Equipamiento en Iberoamérica	Instrumento	TdR	No	Agroconsulting Internacional	Luis García de Oteyza, Segio García, Emilio Lainez
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
5	1999	1999	AECI (OTC Perú) - MAE (OPE)	Programa de cooperación Hispano-Peruano 1996-1998	País (final)	TdR	No	IUDC-UCM	Florencio Gudiño, Juan M. Toledano, Eduardo Burga, Hugo Wiener
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
6	1999	1999	MAE (OPE) - OIT (IPEC)	Programa de Erradicación del Trabajo Infantil en Iberoamérica	Programa (intermedia)	TdR	No	Agroconsulting Internacional – IPEC-OIT (mixta)	Vicente Pardo, Rosa García Cubero, María Luisa Núñez, Guillermo Dema
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
7	1999	2000	MAE (OPE)	Programa de Cooperación Inter-universitaria en Iberoamérica	Programa	TdR	No	GPI consultores	Carlos Asenjo, Jordi Monserrat, Enrique Tortosa
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
8	1999	2000	MAE (OPE)	Programa de subvenciones y ayudas a ONGD en Haití, República Dominicana y Filipinas	Instrumento	TdR	No	Techassist	Francisco Iranzo, Agustín de Asís, Pedro San José, Gregorio Anta
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
9	2000	2001	MAE (OPE)	Programa “SAIL” en la Isla de Camiguin, Filipinas	Proyecto (intermedia)	TdR	No	Agroconsulting Internacional	Juan Martínez de Velasco, Beatriz Morant, Ricardo Fdez. Cuevas
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
10	2001	2001	MAE (OPE)	Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos - PAEBA	Programa (intermedia / final)	TdR	No	GPI consultores	Carlos Asenjo, Paz Sánchez-Gil
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
11	2001	2002	MAE (OPE) - Banco Mundial	Proyecto de reforma judicial en la República de Bolivia	Proyecto (final)	TdR	No	SEINTEX	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
12	2001	2003	AECI (OTC Perú)	Programa de cooperación Hispano-Peruano 1999-2001	País (final)	TdR	No	Price Waterhouse Coopers	Héctor Sainz, Begoña Fernández, Hugo Wiener, Roxana Barrantes
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
13	2002	2002	MAE (OPE)	Proyecto DRI Cotacachi (1998-2001) - Ecuador	Proyecto (intermedia)	TdR	No	Development Assistance Research Associates (DARA)	Juan Carlos García Cebolla, Silvia Hidalgo
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
14	2002	2003	MAE (OPE)	Programa de Patrimonio Cultural de la Cooperación Española	Programa (intermedia)	TdR	No	Agroconsulting Internacional	Maryan Álvares-Builla, Rocío Valdivia, Joaquín Ibáñez, Luis García de Oteyza, José Ramón Duralde, Usama Zarief
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
15	2002	2003	MAE (OPE)	Programa de cooperación Hispano-Boliviano	País	TdR	No	Instituto Internacional de Gobernabilidad	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
16	2004	2004	MAEC (SGPEPD)	Programa Recuperación del Patrimonio Histórico Arquitectónico y para el Desarrollo Turístico y Agrícola de Cidade-Velha en la República de Cabo Verde	Programa (final)	TdR	No	OTYPSA	Juan Carlos García Cebolla, Luis Suárez-Carreño, José Ramón González Parada
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
17	2004	2005	MAEC (DGPOLDE)	Proyecto Polo de Desarrollo Integral en el Litoral de Tiguent, Mauritania	Proyecto (intermedia)	TdR	No	Canaest Consultores	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
18	2005	2005	MAEC (DGPOLDE)	Cooperación Española en salud en Mozambique	Sector	TdR	Sí	HLSP Consulting	Tona Lizana, Anna Rodés, Javier Martínez, Camila Rossetti
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
19	2005	2005	MAEC (DGPOLDE)	Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos en Honduras (PRALEBAH) y Nicaragua (PAEBANIC)	Programa (final)	TdR	Sí	GPI consultores	Carlos Asenjo, Rafael Muñoz, Guzmán Alonso
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
20	2005	2005	MAEC (DGPOLDE)	Programa de desarrollo local y fortalecimiento municipal de Honduras	Proyecto (final)	TdR	Sí	Unión Iberoamericana de Municipalistas	Edna Guidi, Ramón Rueda, Juan Malta
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
21	2006	2006	AECID (OTC Marruecos)	Projet du développement intégré de Oued Laou, Province de Tétouan (Maroc)	Proyecto (intermedia)	TdR	Sí	ECOG Maghreb	Fayçal Benchekroun, Klaus Goldnick, Ahmed Taoufik Zainabi
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
22	2006	2007	MAEC (DGPOLDE)	Cooperación Española con Marruecos	País	TdR	Sí	ECOTEC España	Marili Parissaki, Rodolfo Gil Benumeya Grima, Elizabeth Villagómez, Mencía de Lemus Belmonte, Sonia Vega
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
23	2007	2007	MAEC (DGPOLDE)	Programa ARAUCARIA de la Cooperación Española para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible en Iberoamérica	Programa	TdR	Sí	EPTISA Internacional	Roberto Canessa, Antonio Rodríguez-Carmona, Cristina del Pozo, Efraín Condori
						Informes	5		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
24	2007	2007	AECID (OTC Marruecos)	Renforcement institutionnel en matière de gestion intégrée de l'eau à travers l'appui à l'Agence de Bassin de Loukkos (Maroc)	Proyecto (intermedia)	TdR	No	ECOTEC España	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
25	2007	2007	AECID (OTC Nicaragua)	Evaluación del área de género de la OTC de Nicaragua	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Pilar González Blanco, Victoria Sánchez Esteban
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
26	2007	2008	MAEC (DGPOLDE)	Fondo de Concesión de Microcréditos para Proyectos de Desarrollo Social Básico en el Exterior	Instrumento (intermedia)	TdR	Sí	INYPESA	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
27	2008	2008	MAEC (DGPOLDE)	Cooperación Española con México	País	TdR	Sí	EPYPSA	Fernando Mudarra, Raúl Gallardo, Alfonso Calzadilla, Rafael Valdivia, Gustavo Goy García, Andrea Meza, Laura Gómez
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
28	2008	2008	AECID (OTC Nicaragua) - Ministerio Agropecuario y Forestal	Apoyo a pequeños y medianos productores y productoras de café de la cuenca del lago de Apanás, Jinotega, Nicaragua	Proyecto (intermedia)	TdR	Sí	N/A	Falguni Guharay
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
29	2008	2008	AECID (OTC Nicaragua)	Programa de Gobernabilidad Nicaragua	Programa	TdR	Sí	FIIAPP	Carlos Almela, José García Robles, Enrique Álvarez, Alejandro Bueno
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
30	2008	2008	AECID (OTC Bolivia)	Programa de la AECID en Bolivia con relación a los principios de la Declaración de París	País	TdR	No	N/A	Oscar Angulo, Claudia Cárdenas
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
31	2008	2009	MAEC (DGPOLDE)	Segundo Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008	Política	TdR	Sí	División de Evaluación de la DGPOLDE (evaluación interna)	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
32	2008	2009	MAEC (DGPOLDE) y Ministerio de Trabajo e Inmigración (España)	Programa de cooperación bilateral del Ministerio de Trabajo e Inmigración	Programa	TdR	Sí	RED2RED Consultores	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
33	2008	2009	AECID (OTC Ecuador)	Proyecto de Desarrollo Local PDL Manabí, Ecuador	Proyecto (intermedia)	TdR	No	N/A	Byron Jaramillo, Pablo Velasco
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
34	2009	2009	MAEC (DGPOLDE)	Cooperación Española con Angola (2002-2007)	País	TdR	Sí	EPTISA	Juan Manuel Santomé, Iosu Arizkorreta, José María Álvarez, Mario do Rosario
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
35	2009	2009	AECID (OTC Perú), APCI	Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú	Instrumento	TdR	Sí	N/A	Carlos Aramburú, Mayen Ugarte
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
36	2009	2009	AECID (OTC Ecuador), Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador	Proyecto fortalecimiento de municipios indígenas alternativos – FORMIA, Ecuador	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/D	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
37	2009	2009	AECID (OTC Uruguay)	Una mirada de género en la evaluación de diseño de los proyectos del Programa Género y Desarrollo, y Gobernanza Democrática de la Cooperación Española en Uruguay	Programa	TdR	Sí	N/A	Eveling Carrasco López
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
38	2009	2009	AECID (OTC Marruecos)	"Appui institutionnel en matière de gestion intégrée de l'eau à travers les renforcements des capacités de l'Agence du Bassin Hydraulique du Lukkos" (2ème phase, Maroc)	Proyecto (final)	TdR	No	ECOTEC España - ECORYS España	Nicoletta del Bufalo, Sonia Vega, Cristina Torrecillas, Eduardo Pérez de Eulate, Mara Ferrer
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
39	2009	2009	AECID (OTC Namibia)	Evaluation of impact of Namibian rural aquaculture development	Proyecto (final)	TdR	No	N/A	Curtis M. Jolly
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
40	2009	2009	AECID (OTC Marruecos) - FIIAPP	Proyecto ADL: fortalecimiento y modernización de la administración de justicia en Marruecos	Proyecto (final)	TdR	Sí	ECOTEC España - ECORYS España	Nicoletta del Bufalo, Sonia Vega, Cristina Torrecillas, Bárbara López, Mara Ferrer
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
41	2009	2009	AECID (OTC Ecuador)	Proyecto Araucaria XXI Galápagos (Ecuador)	Proyecto (final)	TdR	Sí	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio	Fernando Ormaza, Martha Aguirre, Carla Cárdenas
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
42	2009	2009	AECID (OTC Uruguay) – Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Uruguay	Evaluación integral de la VII Comisión Mixta Hispano-Uruguaya	País (final)	TdR	Sí	N/A	Darwin Caraballo
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
43	2009	2010	MAEC (DGPOLDE)	Intervenciones de la Cooperación Española en el recurso agua	Estrategia	TdR	Sí	EPYPSA	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
44	2010	2010	MAEC (DGPOLDE) CONFOCOS	Cooperación municipal directa a través del instrumento del hermanamiento	Instrumento	TdR	Sí	REDCREA	Antonio Luján, Eva Raboso, Marta Terán, Ana de Mendoza, Jeroen Ijgosse, Carlos Hernández
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
45	2010	2010	AECID (OTC Angola)	Apoio à criação da especialidade de enfermagem pediátrica para enfermeiros gerais em Angola	Proyecto (final)	TdR	Sí	GR Consultores Internacionais	Elsa Rodrigues, Javier Tena Rubio, Pablo López Deán
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
46	2010	2010	AECID (OTC Colombia), Gobernación del Valle del Cauca	Proyecto "Jóvenes Construyendo Ciudadanía" (Colombia)	Proyecto (final)	TdR	Sí	Corporación SENSE	Adriana Anacona, Liliana Bedoya, Jonathan Sánchez, Mauricio Guzmán
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
47	2010	2010	AECID (OTC Angola)	Construção, equipamento e início do funcionamento do Centro de Saúde na Área B dos Quilómetros, Município de Viana, Luanda, Angola	Proyecto (final)	TdR	Sí	Consultores MJM Angola	Mary Daly
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
48	2010	2010	AECID (OTC Brasil)	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (Brasil)	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Neusa Zimmermann
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
49	2010	2010	AECID (OTC Colombia)	Estrategia de igualdad de género. Cooperación española en Colombia	Estrategia (intermedia)	TdR	No	N/A	Pilar del Barrio
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	No		
50	2010	2010	AECID (OTC Ecuador), Comunidad Autónoma de Murcia, Secretaría Nacional del Migrante	Proyecto de codesarrollo Cañar Murcia (Ecuador)	Proyecto (final)	TdR	Sí	Avalua	Núria Camps i Vidal, Anastasia Gasó i Ausina, Dayana Litz León, Andrea Feix-Ruf, Imma Bartrina i Rams
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
51	2010	2010	AECID (OTC Colombia)	Actuación de AECID en juventud en Chocó (Colombia)	Proyecto (final)	TdR	No	N/A	Erika García Roa
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
52	2010	2011	MAEC (DGPOLDE) - AECID (Unidad de Planificación y Calidad)	Implementación de la Declaración de París por la Cooperación Española	Política	TdR	Sí	REDCREA	Antonio Luján, Eva Raboso, Marta Terán
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
53	2010	2012	MAEC (DGPOLDE) - EuropeAid (Unidad de Evaluación Común)	Evaluación conjunta de la cooperación de la Comisión Europea y la Cooperación de España con Senegal	País	TdR	No	Eco-consult, AGE, APRI, Euronet, IRAM, NCG	François Doligez, Michèle Phamtan, Madina Fassassi, Iosu Arizkorreta, Jean-François Sempéré, Falilou Mbacké Cissé, Oussoubby Touré, Agnès Lambert, Cécile Patat
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
54	2011	2011	AECID (Oficina de Acción Humanitaria)	Respuesta de la Oficina de Acción Humanitaria de la AECID en Haití	Ayuda humanitaria	TdR	No	N/A	Pablo Alcalde, Mara Marañón
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
55	2011	2011	AECID (OTC Guatemala)	Programa de desarrollo local sostenible de la AECID en Guatemala	Programa (intermedia)	TdR	Sí	EPYPSA	Fernando Mudarra, Wilson Castañeda, Mathilde Laval, Mayra Solares, Raúl Gallardo, Andrea Meza
						Informes	6		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
56	2011	2011	AECID (OTC Perú)	Proyecto "Apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación para la mejora de la actividad productiva" (Perú)	Proyecto (final)	TdR	Sí	Intersocial	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
57	2011	2011	AECID (OTC Guatemala)	Proyectos contenidos en el Programa de Gobernabilidad de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en Guatemala	Programa (intermedia)	TdR	Sí	Consensio	Miguel Ángel Lombardo, Javier Gila
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
58	2011	2011	AECID (OTC Perú), APCI	Programa de Cooperación Hispano - Peruano - PCHP 2007-2011	País (final)	TdR	Sí	N/A	Carlos Hernández, Juan Peris-Mencheta
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
59	2011	2012	MAEC (DGPOLDE)	Tercer Plan Director de la Cooperación Española (2009-2012)	Estrategia	TdR	Sí	División de Evaluación de la DGPOLDE (evaluación interna)	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
60	2011	2013	MAEC (DGPOLDE) - FIIAPP - AECID	Gestión de la Ayuda Programática de la AECID 2005-2012	Instrumento	TdR	Sí	AIDEAS-AENOR-EURECNA	Juan Manuel Santomé, Héctor Sainz, Gonzalo Contreras, Bruno Giussiani, Carlo Coppola
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
61	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Ecuador - Perú	Proyecto binacional Catamayo – Chira, Perú-Ecuador (2001-2011)	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Juan Peris-Mencheta, Oswaldo Quinde, Ana María Mendieta, Lucy García, Juan Carlos Gavilanes
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
62	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de la Producción del Perú	Programa de apoyo a la pesca artesanal, la acuicultura y el manejo sostenible del ambiente (PROPECA), Perú	Proyecto (final)	TdR	No	Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero	Javier Macías Gonzáles
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
63	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI	9 proyectos del Programa Patrimonio para el Desarrollo en el marco del Programa de Cooperación Hispano - Peruana, 2007-2011	Proyecto (final)	TdR	Sí	Asociación La Mitocondria	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
64	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú	Fortalecimiento del sistema de prevención y resolución de conflictos socio-laborales del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Perú	Proyecto (final)	TdR	Sí	Ekkipo SAC	Iván Ormaechea, Maritsabel Antonio Lastra, Lilian Chávez
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
65	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Salud del Perú	Fortalecimiento institucional del sector salud en Loreto y Tumbes, Perú	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Fernando Llanos, Luz Marina Illescas
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
66	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Agricultura del Perú	Red de centros de formación técnica en el área rural, Perú	Proyecto (final)	TdR	Sí	Runakay Perú	José Alarco, Lucía Cano
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
67	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú	Apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social para la implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer, Perú	Proyecto (final)	TdR	Sí	Avanzia Bienestar Social y Desarrollo S.L.	Concepción Barranco, Ana Martínez Sánchez
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
68	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Educación del Perú	Desarrollo de la educación bilingüe intercultural en la Amazonía con énfasis en la participación de las comunidades indígenas y en la región Loreto-Peibila, Perú	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Alicia González Ramírez, Nancy Catactora Garnica
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
69	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Educación del Perú	Programa para el Desarrollo de la Educación Inclusiva y Social – PRODIES	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Miriam Venegas, Jenny Luz Mayta
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
70	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Presidencia del Consejo de Ministros del Perú	Descentralización y Reforma del Estado en la República del Perú - PRODER Perú	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Juan Peris-Mencheta, Carmela Chávez
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
71	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	Desarrollo y fortalecimiento del turismo rural comunitario en el Perú- Turural Perú 2007-2011	Proyecto (final)	TdR	Sí	Fundación Ulysses	Eduardo Fayos-Solá, Alejandro Reyes, Laura Fuentes, Ana Muñoz, Alba Fernández, Cecilia Carballo
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
72	2012	2012	AECID (OTC Perú)	Araucaria XXI RBNO - Conservación y desarrollo sostenible de la Reserva de Biosfera Noroeste – Tumbes (Perú)	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Rodolfo Palomino - Walter Danjoy
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
73	2012	2012	AECID (OTC Perú), APCI, Congreso de la República del Perú	Fortalecimiento del desempeño de las funciones representativa, legislativa y de control del Congreso de la República del Perú	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Marfil Francke Ballvé, María del Carmen Piazza, Mayen Ugarte, Chary Arcia
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
74	2012	2012	AECID (OTC Nicaragua), Ministerio de Salud de Nicaragua	Mejora del ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos en Jinotega y la RAAN (MINSAL-AECID), Nicaragua	Proyecto (final)	TdR	Sí	Ortega y Asociados (Instituto de Investigaciones ITZTANI)	Aracely Trejos, Marvin Ortega
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
75	2012	2012	AECID, Ministerio de Población, Promoción de la Mujer y Protección de la Niñez de Niger	Appui institutionnel au Ministère de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant du Niger	Proyecto (final)	TdR	No	International Consulting House	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
76	2012	2012	AECID (OTC Colombia), Consejo Territorial de Cabildos de la Sierra Nevada de Santa Marta	Fortalecimiento del gobierno propio de los pueblos indígenas Arguaco, Kogui, Wiwa y Kankuamo en Sierra Nevada de Santa Marta - Fases I, II, III, IV y V (Colombia)	Proyecto (final)	TdR	Sí	N/A	Ricardo Andrés Mendoza Hurtado
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
77	2012	2012	AECID (OTC República Dominicana)	Valoración de la Cooperación Española en República Dominicana y evaluación de la cooperación bilateral directa en el marco de la VI y VII Comisiones Mixtas Hispano-Dominicana	País	TdR	Sí	Coast to Coast	Javier Vallejo
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
78	2012	2012	AECID (Oficina de Acción Humanitaria)	Respuesta de la Oficina de Acción Humanitaria de la AECID en los Campamentos de Refugiados Saharauis, Territorios Palestinos Ocupados, Sudán y Etiopía	Ayuda humanitaria	TdR	Sí	N/A	David Noguera, Pierre Leguéné, Xavier Bartrolí, Jorge Salamanca
						Informes	4		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
79	2013	2013	MAEC (DEGCO) - Secretaría General de la OEA	Evaluación conjunta del Fondo Español para la OEA (2006-2011)	Estrategia	TdR	No	RED2RED Consultores	Victoria Sánchez Esteban, María Sarabia Baquero
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
80	2013	2013	MAEC (DEGCO), Organización Panamericana de la Salud	Componente medicamentos del Fondo España – OPS	Estrategia	TdR	No	Fundación Universidad Sociedad - Universidad de Extremadura	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
81	2013	2013	CEPAL – AECID - MAEC (DEGCO)	Programas de cooperación técnica de AECID y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2007-2009	Estrategia	TdR	Sí	N/A	Alejandra Faúndez, Thomas Otter
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
82	2013	2014	MAEC (DEGCO) - AECID (OTC El Salvador) - Viceministerio de Coop. para el Desarrollo de El Salvador	Marco de Asociación País El Salvador – España	País	TdR	Sí	Análisis y Desarrollo Social Consultores	Carlos Lobo, Luis Pemán
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
83	2013	2013	AECID (OTC Namibia)	Increasing the Namibian population's Access levels to fish consumption through the support to the Namibia Fish Consumption Promotion Trust (NFCPT).	Proyecto (final)	TdR	Sí	Canaest Consultores	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		

a	b	c	d	e	f	g		h	i
#	Año	Año edición	Promotores	Evaluación	Tipo	Documentación		Organización evaluadora	Evaluadores/as
84	2013	2013	Fondo España-SICA, AECID	Modelo de gestión del Fondo España SICA 2010-2013	Programa (intermedia)	TdR	No	Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación	Francisco Santos, Rolando Castillo
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
85	2013	2013	AECID (OTC Angola), Instituto Oftalmológico Nacional de Angola	Fortalecimiento del Instituto Oftalmológico Nacional de Angola (IONA) y el desarrollo de la Especialidad de Enfermería Oftalmológica en Angola	Proyecto (final)	TdR	Sí	Grupo Consultor de Infraestructuras S.L.	Gonzalo Martín, Rocío Méndez, Jesús Navarro
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
86	2013	2013	AECID (OTC Paraguay)	Programa de Educación Básica Bilingüe y Media PRODEPA KO'E PYAHU (2001-2012), Paraguay	Proyecto (final)	TdR	No	Instituto Desarrollo	José Rivero, Rodolfo Elías, Claudia Pacheco, Patricia Misiego, Nelly Briet
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
87	2013	2013	AECID (OTC Namibia) - Ministerio de Salud y Servicios Sociales (Namibia)	Support to the Kunene regional Health System for the improvement of safe motherhood and newborn care (March 2009 – 14 March 2013), Namibia	Proyecto (final)	TdR	Sí	Namtranslation Services	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
88	2013	2013	AECID (OTC Uruguay), DINAE-MTSS (Uruguay)	Fortalecimiento de la DINAE-MTSS, Uruguay	Proyecto (final)	TdR	No	N/A	Fernando Pintos, Cecilia Rado
						Informes	1		
						Ejecutivo	No		
						Extenso	Sí		
89	2013	2014	MAEC (DEGCO)	Cooperación para el desarrollo española en el ámbito multilateral 2009-2011	Estrategia (intermedia)	TdR	No	DEGCO-SGCID (evaluación mixta)	Ana Ballesteros Pena, Sonia Franco, Ernesto García López (consultor externo)
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		
90	2013	2014	AECID, Telefónica, Fundación Ecología Desarrollo, Fe y Alegría, Ayuda en Acción, Entreculturas, Solidaridad Internacional, Grupo Santillana, Fundación Microfinanzas BBVA, MAEC (DEGCO)	Alianza público – privada para el desarrollo en Acobamba (Perú)	Proyecto (intermedia) e instrumento	TdR	No	Ideas del Sur	N/D
						Informes	1		
						Ejecutivo	Sí		
						Extenso	Sí		

A.2. Documentos revisados para el análisis de utilización de las evaluaciones

En este anexo se incluyen los documentos de carácter estratégico revisados para el análisis de utilización (capítulo 7), organizados de acuerdo con su naturaleza.

El MAEC mantiene una página de Internet con accesos a planes directores, documentos de planificación estratégica multilateral y por país, la planificación sectorial y los PACI.²¹¹ De esta página proviene la mayor parte de los informes incluidos en este anexo, excepto cuando se indica otro sitio de Internet en la referencia.

Planes Directores de la Cooperación Española

- MAE. (2000). Plan Director de la Cooperación Española 2001-2004.
- MAEC. (2005). Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008. Segunda edición.
- MAEC. (2009). Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012.
http://www.aecid.es/galerias/publicaciones/descargas/lineasmaestras09-12_Es.pdf (recuperado el 22 de mayo de 2015).
- MAEC. (2012). Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016.

Documentos de estrategia sectorial o temática

Estrategias de la Cooperación Española publicadas durante la vigencia del primer Plan Director

- MAE. (2004). Estrategia de la Cooperación Española en educación.
http://biblioteca2012.hegoa.efaber.net/system/ebooks/13657/original/Estrategia_educacion.pdf (recuperada el 12 de diciembre de 2014).
- MAE. (2004). Estrategia de la Cooperación Española en patrimonio cultural.
http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/13825/original/Estrategia_Patrimonio.pdf (recuperada el 12 de diciembre de 2014).
- MAE. (2003). Estrategia de la Cooperación Española en salud.
http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/5253/1/BVCI0005_134.pdf (recuperada el 12 de diciembre de 2014).
- MAE. (2003). Estrategia de la Cooperación Española para la promoción de la democracia y el estado de derecho.
http://biblioteca2012.hegoa.efaber.net/system/ebooks/13672/original/Estrategia_Democracia.pdf (recuperada el 12 de diciembre de 2014).

²¹¹ El sitio de internet del MAEC con documentos de planificación se encuentra en: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Paginas/Cooperacion/Planificacion.aspx>. El sitio fue consultado por última vez el 22 de mayo de 2015.

- MAE. (2004). Estrategia de la Cooperación Española para la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
http://biblioteca2012.hegoa.efaber.net/system/ebooks/13671/original/Estrategia_Genero.pdf (recuperada el 12 de diciembre de 2014).

Estrategias de la Cooperación Española publicadas durante la vigencia del segundo Plan Director

- MAEC. (2007). Estrategia de acción humanitaria de la Cooperación Española para el desarrollo.
- MAEC. (2007). Estrategia de construcción de paz de la Cooperación Española.
- MAEC. (2007). Estrategia de crecimiento económico y promoción del tejido empresarial de la Cooperación Española.
- MAEC. (2007). Estrategia de cultura y desarrollo de la Cooperación Española.
- MAEC. (2007). Estrategia de educación de la Cooperación Española.
- MAEC. (2007). Estrategia de educación para el desarrollo de la Cooperación Española.
- MAEC. (2007). Estrategia de “género en desarrollo” de la Cooperación Española.
- MAEC. (2007). Estrategia de gobernabilidad democrática, participación ciudadana y desarrollo institucional de la Cooperación Española.
- MAEC. (2007). Estrategia de la Cooperación Española con los pueblos indígenas.
- MAEC. (2007). Estrategia de lucha contra el hambre de la Cooperación Española.
- MAEC. (2007). Estrategia de medio ambiente y desarrollo sostenible de la Cooperación Española. http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20por%20sectores/Estrategia_Medio_Ambiente.pdf (recuperada el 13 de diciembre de 2014).
- MAEC. (2007). Estrategia de salud de la Cooperación Española.

Planes de actuación sectorial de la AECID vinculados con el tercer Plan Director

En: http://www.aecid.es/ES/cultura/Paginas/Publicaciones/Coop_Espanola/Estrategias_Cooperacion/Planes-de-Actuacion-Sectorial.aspx (recuperados el 22 de mayo de 2015).

- AECID. (¿2011?). Plan de actuación sectorial de medio ambiente y cambio climático vinculado al III Plan Director.
- AECID. (¿2011?). Plan de actuación sectorial de agua vinculado al III Plan Director.
- AECID. (¿2011?). Plan de actuación sectorial de educación vinculado al III Plan Director.
- AECID. (¿2011?). Plan de actuación sectorial de género y desarrollo vinculado al III Plan Director.
- AECID. (¿2011?). Plan de actuación sectorial de salud vinculado al III Plan Director.

- AECID. (¿2011?). Plan de actuación sectorial de crecimiento económico para la reducción de la pobreza vinculado al III Plan Director.
- AECID. (¿2011?). Plan de actuación sectorial de desarrollo rural y lucha contra el hambre vinculado al III Plan Director.

Documentos de estrategia de la Cooperación Española publicados durante la vigencia del cuarto Plan Director

- MAEC. (¿2014). Estrategia de infancia de la Cooperación Española.
http://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/estrategia_infancia_cooperacion_espanola.pdf (recuperada el 12 de mayo de 2015).
- AECID-OTC Colombia. (2013). Plan de Actuación Sectorial Género en Desarrollo de la AECID en Colombia.
http://www.aecid.org.co/recursos_user/publicaciones%20aecid/LibroPASFinal.pdf (recuperado el 12 de mayo de 2015).

Relativos a la cooperación multilateral

- MAEC. (2009). Estrategia multilateral de la Cooperación Española para el desarrollo.
- MAEC. (2012). Informe sobre la cooperación multilateral 2011.
- MAEC. (2013). Informe sobre la cooperación multilateral 2012.
- MAEC. (2015). Informe sobre la cooperación multilateral 2013.

<i>Documentos de estrategias y operaciones por país</i>
--

Angola

- MAEC-Oficina de Información Diplomática. Sin fecha. Ficha – país Angola.
http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Angola_FICHA%20PAIS.pdf (recuperada el 12 de noviembre de 2014).

Bolivia

- Acta de la VIII reunión de la Comisión Mixta Hispano-Boliviana de Cooperación, celebrada los días 12 y 13 de junio de 2003 en Madrid.
- Cooperación Española en Bolivia. Marco de Asociación País 2011-2015.

Cabo Verde

- Documento de Estrategia País Cabo Verde, 2005-2008.

Colombia

- Cooperación Española en Colombia. Marco de Asociación País 2011-2014.
- Memoria AECID en Colombia 2011-2012.
http://www.aecid.org.co/recursos_user/publicaciones%20aecid/MEMORIA%20AECID%202011-2012.pdf (recuperada el 3 de mayo de 2015).

Ecuador

- AECI Ecuador. (2003). Programa Operativo Anual 2003 del “Proyecto de Desarrollo Rural Integral, DRI Cotacachi-Imbabura” - <ftp://mail.aecid.ec/site/paec/Documento%20POA%202003%20copy.pdf> (recuperado el 17 de octubre de 2014).
- Acta de la XII reunión de la Comisión Mixta Hispano-Ecuatoriana de Cooperación, celebrada el 10 de noviembre de 2010 en Quito.
- Marco de Asociación Ecuador-España 2011-2013.
- AECID Ecuador. Cooperación al Desarrollo España – Ecuador 2008-2013: 6 años de trabajo conjunto. <http://www.aecid.ec/ecuador/wp-content/uploads/2013/12/MEMORIA-2008-2013.pdf> (recuperado el 12 de mayo de 2015).
- AGENCIA DE DESARROLLO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ. Sin fecha. Información del proyecto de “Fortalecimiento a la cadena productiva de pesca artesanal a través de la puesta en marcha de los Centros de Servicios Pesqueros de Puerto Cayo y de San Vicente” <http://www.adpm.gob.ec/adpm/detalleproyecto.php?p=2> (recuperada el 11 de noviembre de 2014).

El Salvador

- Acta de la VII reunión de la Comisión Mixta Hispano-Salvadorense de Cooperación, celebrada el 13 de octubre de 2010 en Antiguo Cuscatlán.
- Marco de Asociación para el Desarrollo entre El Salvador y España 2010-2014.

Filipinas

- Acta de la IV Comisión Mixta Hispano-Filipina de Cooperación, celebrada el 3 de julio de 2001 en Madrid.

Guatemala

- Acta de la VIII reunión de la Comisión Mixta Hispano-Guatemalteca de Cooperación, celebrada el 5 de junio de 2013 en La Antigua Guatemala.
- Marco de Asociación País de la Cooperación Española en Guatemala 2013-2017.
- Guía para la gestión estratégica institucional 2013-2017. <http://www.aecid.org.gt/app/download/8794874869/Plan+Estrat%C3%A9gico+Institucional+2013-2017.pdf?t=1425666349> (recuperada el 18 de mayo de 2015).

Guinea Ecuatorial

- Acta de la IX Comisión Mixta Hispano-Guineoecuatorial, celebrada del 26 de octubre de 1999 en Malabo - <http://www.angelfire.com/sk2/guineaecuatorial/maeguinea.htm> (recuperada el 5 de octubre de 2014).
- Programa de cooperación para el trienio 2000-20002: anexo al acta de la IX Comisión Mixta de 1999 - <http://www.angelfire.com/sk2/guineaecuatorial/maeguinea3.htm> (recuperado el 5 de octubre de 2014).

- Estrategia de cooperación y Programa Indicativo Guinea Ecuatorial – Comunidad Económica Europea, 9º Fondo Europeo de Desarrollo 2002-2007 - http://ec.europa.eu/development/icenter/repository/print_gq_csp_pt.pdf (recuperada el 6 de octubre de 2014).

Honduras

- Documento de Estrategia País 2005-2008 – Cooperación Española – Honduras.

Marruecos

- Documento de Estrategia País 2005-2008. Cooperación Española – Marruecos. <http://www.cucid.ulpgc.es/documentos/1-documentos/DEP/DEPMarruecos.pdf> (recuperado el 22 de octubre de 2014).
- AECID Marruecos. (2007). Cooperación Española en Marruecos – Memoria 2005 – 2006. http://www.aecid.ma/IMG/pdf_memoria_es.pdf (recuperado el 28 de octubre de 2014).
- AECID Marruecos. 2009. Cooperación Española en Marruecos – Memoria 2007 – 2008. http://www.aecid.ma/IMG/pdf_Memoria_07-08.pdf (recuperado el 28 de octubre de 2014).
- Acta de la 1ª reunión de la Comisión Mixta Marroquí-Española de Cooperación, celebrada el 16 de junio de 2014 en Rabat.
- Marco de Asociación País Marruecos - España 2014-2016.

Mauritania

- Documento de Estrategia País 2005-2008. Cooperación Española – Mauritania. <http://www.cucid.ulpgc.es/documentos/1-documentos/DEP/DEPMauritania.pdf> (recuperado el 22 de octubre de 2014).

México

- Acta única de la reunión de seguimiento de la Subcomisión Mixta de Cooperación Técnica y Científica y Educativa y Cultural en el marco de la IX Comisión Binacional México – España, México, 14 y 15 de octubre de 2009 <http://www.aecid.org.mx/documents/ACTA%20UNICA%20DE%20LA%20REUNION%20DE%20SEGUIMIENTO%20DE%20LA%20SUBCOMISION%20MIXTA%20DE%20COOPERACION%20TECNICA%20Y%20CIENTIFICA%20Y%20EDUCATIVA%20Y%20CULTURAL.pdf> (recuperada el 5 de noviembre de 2014).
- Acta de la XIV Subcomisión Mixta de Cooperación Técnica y Científica España – México, celebrada el 28 de octubre de 2011 en Asunción.
- Marco de Asociación México – España 2011-2015.

Mozambique

- Documento de Estrategia País 2005-2008 – Cooperación Española – Mozambique. <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20por%20pa%C3%ADs/Mozambique/Documento%20de%20Estrategia%20Pa%C3%ADs%202005-2008.pdf>

[20pa%C3%ADses/DEP_Mozambique_2005_2008.pdf](#) (recuperado el 22 de octubre de 2013).

Namibia

- Marco de Asociación España – Namibia 2011-2015.

Nicaragua

- AECID-Nicaragua. (Sin fecha, ¿2002?). Informe “Incorporación del Enfoque de Género en el Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos de Nicaragua-PAEBANIC”, elaborado por Gemma García Oliva, Responsable Área de Género PAEBANIC. Mimeo.
http://www.alfabetizacion.fundacionsantillana.org/archivos/planes/incorporacion_enfoque_genero_paebanic-nicaragua.doc (recuperado el 12 de octubre de 2014).
- Documento de Estrategia País 2005-2008. Cooperación Española – Nicaragua.
http://www.cucid.ulpgc.es/documentos/1-documentos/DEP/DEP_Nicaragua.pdf (recuperado el 25 de octubre de 2014).
- AECID Nicaragua. (2009). Informe final de gestión 2005-2009 de la Coordinación General de la OTC de la AEI en Nicaragua, agosto de 2009 (documentación proporcionada por informante clave).
- AECID Nicaragua. (2009). Plan de acción de género 2009-2012 de la OTC Nicaragua - <http://www.aecid.org.ni/plan-de-accion-de-genero-2009-2012-de-la-otc-nicaragua/> (recuperado el 2 de noviembre de 2014).
- Acta de la VIII reunión de la Comisión Mixta Hispano-Nicaragüense de Cooperación, celebrada el día 12 de marzo de 2015 en Lima. <http://www.aecid.org.ni/wp-content/uploads/2015/05/Acta-VIII-Comisi%C3%B3n-Mixta-HispanoNicarag-Coop-y-MAP2015-2017-WEB.pdf> (recuperada el 20 de mayo de 2015).
- Marco de Asociación Nicaragua – España 2015-2017. <http://www.aecid.org.ni/wp-content/uploads/2015/05/Acta-VIII-Comisi%C3%B3n-Mixta-HispanoNicarag-Coop-y-MAP2015-2017-WEB.pdf> (recuperado el 20 de mayo de 2015).
- AECID Nicaragua. Memoria 2007-2014. <http://www.aecid.org.ni/aecid-memoria2007-2014> (recuperada el 20 de mayo de 2015).

Níger

- Marco de Asociación País Níger - España (2014-2016).

Paraguay

- Artículo de prensa sobre la reunión del Comité de Seguimiento y Evaluación de la VI Comisión Mixta Hispano-Paraguaya de Cooperación Científico, Técnica y Cultural, celebrada el 17 de febrero de 2015 en Asunción.
<http://www.mre.gov.py/mobile/noticia/ver/2467> (recuperado el 16 de mayo de 2015).

Perú

- Comparecencia parlamentaria del Secretario de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, Sr. Villalonga Campos, en la Comisión de Cooperación Internacional para el Desarrollo celebrada el 10 de noviembre de 1999 - http://www.congreso.es/public_oficiales/L6/CONG/DS/CO/CO_796.PDF (recuperada el 10 de octubre de 2014).
- Acta de la VII Reunión del Comité Paritario de Evaluación y Seguimiento del Programa de Cooperación Hispano-Peruano, Lima, 24 de marzo de 2004 (documentación en versión física proporcionada por informante clave).
- AECID Perú. (2005). Informe final de gestión 2001-2005 de la Coordinación General de la OTC de la AEI en Perú, 30 de septiembre de 2005 (documentación en versión física proporcionada por informante clave).
- AECID Perú: memoria 2012. <http://www.aeci.org.pe/publicaciones/store/pub.76.pdf> (recuperada el 15 de mayo de 2015).
- Acta de la X Reunión del Comité Paritario de Evaluación y Seguimiento del Programa de Cooperación Hispano – Peruano, celebrada el 9 de febrero de 2011 en Lima. <https://apps.rree.gob.pe/portal/webtratados.nsf/xsp/.ibmmodres/domino/OpenAttachment/VICUS/MREPERU!!portal/tratados.nsf/7BE6696466BE2B9805257837006261EE/TRAAdjunto/B-3643.pdf> (recuperada el 12 de noviembre de 2014).
- Acta de la X reunión de la Comisión Mixta Hispano-Peruana de Cooperación, celebrada el día 26 de abril de 2013 en Lima.
- Marco de Asociación entre Perú y España en materia de cooperación internacional para el desarrollo (2013-2016).

República Dominicana

- Acta de la VIII Reunión de la Comisión Mixta Hispano – Dominicana de Cooperación, celebrada el 3 de febrero de 2014 en Santo Domingo.
- Marco de Asociación entre República Dominicana y España 2014-2016.

Senegal

- Acta de la II Reunión de la Comisión Mixta Hispano – Senegalesa de Cooperación, celebrada el 2 de diciembre de 2013 en Dakar.
- Marco de Asociación España-Senegal 2014-2017. Documento de síntesis.

Uruguay

- Acta de la VIII reunión de la Comisión Mixta Hispano – Uruguay de Cooperación, celebrada el 23 de febrero de 2011 en Madrid.
- Marco de Asociación entre Uruguay y España 2011-2015.
- AECID Uruguay. (2012). Ficha del “Programa integral de lucha contra la violencia de género” (actualizada en junio de 2012).

<http://www.costadipasca.com/clientes/aecid/fichas/FICHA%20%20VIOLENCIA%20GENERO%20%2027062012.pdf> (recuperada el 24 de noviembre de 2014).

Otros documentos consultados sobre proyectos, programas e instrumentos

- Acta de la IV reunión de la Comisión Mixta de Cooperación entre la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-CICA), celebrada el 8 de abril de 2014 en San Salvador. <http://www.aecid.org.sv/wp-content/uploads/2014/04/ACTAIVCOMISIONMIXTA.pdf?5b637b> (recuperada el 15 de mayo de 2015).
- AECID. 2008. La Ayuda Programática. Guía Técnica para la puesta en marcha de los nuevos instrumentos de cooperación. 2008. http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/La_ayuda_programatica.pdf (recuperada el 10 de mayo de 2015).
- AECID. 2012. Memoria de actividad AECID 2012. <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Seguimiento%20y%20transparencia/Memoria%20AECID%202012.pdf> (recuperada el el 10 de mayo de 2015).
- AECID. 2015. El apoyo de la Cooperación Española al proceso de integración centroamericana. http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Publicaciones%20AECID/Apoyo%20de%20la%20CE%20a%20la%20integraci%C3%B3n%20CA_b.pdf (recuperado el 15 de mayo de 2015)
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. Real Decreto 845/2011, de 17 de junio, por el que se aprueba el Reglamento del Fondo para la Promoción del Desarrollo (última modificación: 16 de octubre de 2012) <http://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-10973-consolidado.pdf> (recuperado el 4 de noviembre de 2014).
- BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. Ley 36/2010, de 22 de octubre, del Fondo para la Promoción del Desarrollo (última modificación, 23 de abril de 2014) - <http://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-16131-consolidado.pdf> (recuperado el 4 de noviembre de 2014).
- CORTES GENERALES. Diario de sesiones del Congreso de los Diputados. Comparecencia del señor secretario general de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Robles Orozco) sobre el informe anual de evaluación 2013. Miércoles 25 de junio de 2014. http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CONG/DS/CO/DSCD-10-CO-598.PDF (recuperado el 15 de mayo de 2015).
- MAEC. 2001. Orden de 31 de enero de 2001 de bases generales del Ministerio de Asuntos Exteriores para la concesión de ayudas y subvenciones a organizaciones no gubernamentales de desarrollo que realicen actividades en el campo de la Cooperación Internacional para el desarrollo, vigente hasta el 13 de mayo de 2005 - http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r0-o310101-mae.html (recuperada el 12 de octubre de 2014).

- MAEC. 2014. Agua y saneamiento: cooperación española en América Latina. <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/AGUA%20archivo%20completo%20baja%20ok.pdf> (recuperado el 10 de mayo de 2015).
- Morant, Beatriz. (2011). Lecciones aprendidas de la Cooperación Española en microfinanzas en el exterior; AECID; mimeo. <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/AECID.%20Lecciones%20aprendidas%20FCM%20exterior.pdf> (recuperado el 4 de noviembre de 2014).
- OEA-AECID. 2013. La cooperación española con la OEA de 2006 a 2011: balance y resultados. https://www.oas.org/docs/publications/Fondo_Esp-version_impresa_febrero_2013-baja.pdf (recuperado el 13 de mayo de 2015).
- OIT-IPEC. 2005. Informe de la evaluación independiente de la Segunda Fase del Programa de Erradicación del Trabajo Infantil en América Latina financiado por España, febrero de 2005. Base de datos I-Track de uso interno para personal de OIT-IPEC.
- SEGIB. (2007). Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas, 2007-2015 - <http://segib.org/upload/File/Programa%20Cumbre%20%20Plan%20Iberoamericano%20de%20Alfabetizacion.pdf> (recuperado el 25 de octubre de 2014).

B. Fichas de análisis de evaluaciones

Número	1	Título	El sector del cacao en Guinea Ecuatorial		
Tipo	Sector	País	Guinea Ecuatorial		
Fechas realización	Septiembre a noviembre de 1998			Fecha de publicación	Diciembre de 1998
Promotores	MAE (OPE) y Comisión Europea (EuropeAid)		Evalúadores	IUDC-UCM y Transtec (Florencio Gudiño, Juan Manuel Toledano, Germán Urrea, Gilles Roux)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 40 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Exactamente 40 páginas, se lee rápidamente.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Secciones largas con pocos subtítulos, aunque se utilizan negritas. Tablas claras y gráficos que aportan información.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	Se menciona multiplicidad de intereses de usuarios futuros pero no se indica claramente el propósito de la evaluación.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción de la metodología es breve pero completa, incluyendo técnica de análisis financiero para evaluación de eficiencia y viabilidad.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Buena presentación de hallazgos por criterio, aunque no siempre se justifican.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Sección de conclusiones generales, basadas en hallazgos (algo repetitivas).
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se incluye sección de lecciones o enseñanzas que permita construir conocimiento en este informe ejecutivo.
TOTAL	24	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 17

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Las recomendaciones son relevantes, específicas y pertinentes, aplicables todas (salvo una) en el propio proyecto.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una relación clara entre recomendaciones y conclusiones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	La identificación es implícita, aunque no siempre clara y sin ambigüedad.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Las recomendaciones están redactadas para la acción, pero no identifican prioridad o tiempo.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones denotan una buena comprensión del contexto del proyecto.
TOTAL	15	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	2	Título	Evaluación del proyecto de fortalecimiento municipal y saneamiento ambiental de la Municipalidad de Flores, Petén, Guatemala		
Tipo	Proyecto (final)		País	Guatemala	
Fechas realización	Septiembre a noviembre de 1998			Fecha de publicación	Diciembre de 1998
Promotores	MAE (OPE)		Evalúadores	DMAS Consultores (Alfonso del Alamo, Timoteo Guijarro, Víctor Viñuales)	

A. Términos de Referencia		Disponibles	<input type="checkbox"/>	No disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL	--				

B. Informe		Ejecutivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso	<input type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 39 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Menor de 40 páginas, se lee rápidamente.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Secciones breves, subtítulos, tablas claras. Faltan fuentes y glosario de siglas.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Sí, pero de forma genérica: "facilitar el proceso de toma de decisiones (...) para fases futuras del programa."			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Se incluye, pero es muy escueta y sólo señala los métodos de recogida de datos y la aplicación de técnicas de triangulación.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Buena presentación de hallazgos por criterio, aunque no siempre se justifican.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Sección de conclusiones, centradas en productos y no en resultados o impacto.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se incluye sección de lecciones o enseñanzas que permita construir conocimiento.			
TOTAL	25				

C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 24					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Todas las recomendaciones son relevantes, específicas y pertinentes.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	En general hay una relación clara entre recomendaciones y hallazgos, con algunas excepciones.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	La mayor parte de las conclusiones identifica usuarios, en la Cooperación Española y entre sus socios.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Las recomendaciones son precisas pero demasiadas y de distinto nivel.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Muchas de las recomendaciones van mucho más allá del objeto de la evaluación y sus usuarios.			
TOTAL	14				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	3	Título	Evaluación del programa de escuelas-taller en Iberoamérica		
Tipo	Programa	País	Bolivia, Colombia, Cuba (trabajo de campo)		
Fechas realización	1998	Fecha de publicación	Diciembre de 1998		
Promotores	MAE (OPE)	Evalúadores	GPI Consultores (Carlos Asenjo, Enrique del Olmo, José Carlos Terroba)		
A. Términos de Referencia		Disponibles	<input type="checkbox"/>	No disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL	--				
B. Informe		Ejecutivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso	<input type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 32 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Menor de 40 páginas, se lee rápidamente.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Secciones breves, subtítulos, tablas claras. Estilo algo engorroso.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	El objetivo se plantea como "apreciación" y "establecer conclusiones."			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Se incluye, pero sólo señala los métodos de recogida de datos (cualitativos) y no explica suficientemente.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Buena presentación de hallazgos por criterio, aunque no siempre se justifican.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Definición clara de conclusiones basadas en evidencia (cualitativa)			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se incluye sección de lecciones o enseñanzas que permita construir conocimiento.			
TOTAL	24				
C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 9					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Todas las recomendaciones son relevantes, específicas y pertinentes.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una relación clara entre recomendaciones y hallazgos.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	La identificación es implícita aunque en algunos casos podría interpretarse de maneras diversas.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Recomendaciones bien elaboradas y con cierta priorización; deberían ser redactadas indicando acción".			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones parecen realistas y denotan conocimiento del contexto.			
TOTAL	17				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Datos de la evaluación

Número	4	Título	Evaluación del instrumento Fondo de Ayuda al Equipamiento en Iberoamérica		
Tipo	Instrumento		País	Costa Rica y Perú (trabajo de campo)	
Fechas realización	1998			Fecha de publicación	Enero de 1999
Promotores	MAE (OPE)	Evaluadores	Agroconsulting Internacional (Luis García de Oteyza, Segio García, Emilio Lainez)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 31 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Menor de 40 páginas, se lee rápidamente.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Secciones breves, subtítulos, tablas claras, párrafos cortos.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Objetivo vago: "conocer en profundidad (para) mejorar los mecanismos de gestión de los recursos." Se identifican usuarios (en la Cooperación Española).
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Se incluye pero es genérica y no se desarrolla suficientemente, por ejemplo sobre los indicadores empleados para la evaluación.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Buena y justificada presentación de hallazgos por criterio.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Definición clara de conclusiones basadas en evidencia.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	No se incluye sección específica de lecciones, aunque en algunos casos derivan de las conclusiones.
TOTAL	28	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 13

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	La mayor parte de las recomendaciones son relevantes, específicas y pertinentes.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una relación clara entre recomendaciones y hallazgos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	La identificación es implícita aunque en algunos casos podría interpretarse de maneras diversas.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Recomendaciones bien elaboradas y con cierta priorización; pero no redactadas para facilitar la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones son realistas y denotan conocimiento del contexto.
TOTAL	14	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Datos de la evaluación

Número	5	Título	El programa de cooperación Hispano-Peruano 1996-1998		
Tipo	País (final)	País	Costa Rica y Perú (trabajo de campo)		
Fechas realización	Enero a marzo de 1999			Fecha de publicación	Abril de 1999
Promotores	AECI (OTC Perú) - MAE (OPE)		Evaluadores	IUDC-UCM (Florencio Gudiño, Juan Manuel Toledano, Eduardo Burga, Hugo Wiener)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 46 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo. Claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Excede las 40 páginas, pero se lee con facilidad.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Buen uso de subtítulos, gráficos y listas para facilitar la lectura.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No hay ninguna referencia al propósito de la evaluación para el aprendizaje.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	1	Hay sólo un párrafo de descripción de la metodología en la introducción.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Buena presentación de hallazgos por criterio, aunque no siempre se justifican.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Sección de conclusiones y lecciones, confusamente organizadas.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Es posible extraer lecciones de las conclusiones, pero requiere un ejercicio de búsqueda y análisis.
TOTAL	22	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 24

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Muchas de las recomendaciones parecen triviales y poco relevantes, aunque otras son precisas y pertinentes.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación lógica entre las conclusiones y las recomendaciones, organizadas con los mismos subtítulos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No se identifica explícitamente, pero se percibe en la mayoría de los casos.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	No hay priorización o indicación de tiempos. Con pocas excepciones, redactadas de manera genérica.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones parecen realistas y denotan conocimiento, pero su generalidad les quita aplicabilidad.
TOTAL	10	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Datos de la evaluación

Número	6	Título	El Programa de Erradicación del Trabajo Infantil en Iberoamérica		
Tipo	Programa (intermedia)		País	Colombia, Costa Rica y Perú (trabajo de campo)	
Fechas realización	1999			Fecha de publicación	1999
Promotores	MAE (OPE) – OIT (IPEC)	Evaluadores	Agroconsulting Internacional e IPEC-OIT (Vicente Pardo, Rosa García Cubero, María Luisa Núñez, Guillermo Dema; evaluación mixta)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 50 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Excede las 40 páginas, pero se lee con facilidad.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Buen uso de subtítulos, gráficos y listas para facilitar la lectura.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Explicación genérica ("guía para futuras acciones").
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay un capítulo específico que detalla algunos elementos metodológicos, aunque con un nivel básico de detalle.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay coherencia interna en el informe, aunque es preciso hacer una lectura profunda para descubrirla.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor son razonables y en casi todos los casos justificados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se identifican lecciones en este informe ejecutivo.
TOTAL	25	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 21

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Recomendaciones relevantes y claramente orientadas a decisiones (en casi todos los casos).
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una clara relación entre conclusiones y recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	El destinatario está claro en la mayor parte, pero no en todas.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	La mayor parte de las recomendaciones se orientan a la acción y algunas fijan tiempos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Casi todas las recomendaciones son realistas y atienden al contexto.
TOTAL	15	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Datos de la evaluación

Número	7	Título	El Programa de Cooperación Interuniversitaria en Iberoamérica		
Tipo	Programa	País	Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Paraguay y Perú (trabajo de campo)		
Fechas realización	Julio a noviembre de 1999			Fecha de publicación	Febrero 2000
Promotores	MAE (OPE)	Evalúadores	GPI Consultores (Carlos Asenjo, Jordi Monserrat, Enrique Tortosa)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 46 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Excede las 40 páginas, pero se lee con facilidad.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Buen uso de subtítulos, tablas claras. Texto algo engorroso en ocasiones.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No se indica en absoluto.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay un capítulo específico que detalla elementos metodológicos, con detalle sobre las encuestas remitidas para el análisis cuantitativo.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay coherencia interna en el informe, que se detecta claramente.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor son razonables y en casi todos los casos justificados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se identifican lecciones en este informe ejecutivo.
TOTAL	24	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 30 (5 generales y 25 específicas)

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	La mayor parte son relevantes y orientadas a decisiones, aunque muchas de las específicas son poco claras..
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Existe una relación lógica y clara en casi todos los casos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Aunque es evidente en ocasiones, en otras no es posible identificar destinatarios claros.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	No hay priorización y varias de las recomendaciones no facilitan la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Muchas recomendaciones son demasiado vagas como para determinar su realismo.
TOTAL	12	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Datos de la evaluación

Número	8	Título	Evaluación del programa de subvenciones y ayudas a ONGD en Haití, República Dominicana y Filipinas	
Tipo	Instrumento		País	Haití, República Dominicana y Filipinas
Fechas realización	Julio a diciembre de 1999		Fecha de publicación	Abril 2000
Promotores	MAE (OPE)		Evaluadores	Techassist (Francisco Iranzo, Agustín de Asís, Pedro San José, Gregorio Anta)

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 59 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	Incluye todas las secciones, pero hay confusión entre la evaluación del instrumento y los proyectos en la estructura.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	El informe es extenso y en ocasiones enrevesado.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	1	Tablas sin fuentes ni explicación, gráficos sin título, etc. afectan la legibilidad.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No se indica el propósito.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	La explicación metodológica sólo describe brevemente las fases de la evaluación y sus limitaciones.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	La coherencia no es clara, especialmente en el vínculo entre evaluación del instrumento y de los proyectos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Se encuentran juicios de valor no justificados, que parecen preconcebidos.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se identifican lecciones en este informe ejecutivo.
TOTAL	15	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 20

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Aunque las recomendaciones no son triviales, en muchos casos su pertinencia es dudosa.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	No siempre, en parte por la manera en que son presentados los hallazgos y las recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Sólo en algunos casos. En la mayor parte no es claro.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Sólo en algunos casos. En la mayor parte son declarativas.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Casi todas las recomendaciones parecen realistas.
TOTAL	11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	9	Título	El programa "SAIL" en la Isla de Camiguin, Filipinas		
Tipo	Proyecto (intermedia)		País	Filipinas	
Fechas realización	Noviembre 2000 a febrero 2001			Fecha de publicación	2001
Promotores	MAE (OPE)		Evaluadores	Agroconsulting Internacional (Juan Martínez de Velasco, Beatriz Morant, Ricardo Fernández Cuevas)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 39 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Menos de 40 páginas, se lee rápidamente.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Utilización frecuente de subtítulos y lista. Numeración de conclusiones y recomendaciones. Texto algo engorroso.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Explicación genérica de uso, retomada de TdR: mejorar el alcance de la intervención y extraer enseñanzas para intervenciones similares.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay un capítulo sobre el enfoque metodológico, con indicaciones breves sobre niveles de análisis, etapas e instrumentos de evaluación.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una presentación lógica de hallazgos, basados en los datos, por criterio.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Las conclusiones están bien fundadas y son en su mayoría claras, aunque algunas resultan triviales o están poco desarrolladas.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Se incluye una serie de lecciones vinculadas con la gestión, dirigidas claramente a la AECl, que trascienden al propio proyecto.
TOTAL	27	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 18

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Todas las recomendaciones son relevantes y están vinculadas con decisiones a tomar.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una derivación lógica de las recomendaciones desde las conclusiones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Aunque no se hace explícito, la mayor parte de las recomendaciones son para la AECl, mientras que algunas recomendaciones podrían ser para socios locales.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Mientras algunas recomendaciones son muy detalladas, otras se enuncian muy brevemente. No se establece ninguna prioridad o temporalidad.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones parecen, en su gran mayoría, realistas y adecuadas al contexto.
TOTAL	15	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	10	Título	El Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos - PAEBA		
Tipo	Programa (intermedia / final)		País	El Salvador, Nicaragua (trabajo de campo)	
Fechas realización	Noviembre 2000 a marzo 2001			Fecha de publicación	2001
Promotores	MAE (OPE)		Evaluadores	GPI Consultores (Carlos Asenjo, Paz Sánchez-Gil)	

A. Términos de Referencia		Disponibles	<input type="checkbox"/>	No disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL	--				

B. Informe		Ejecutivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso	<input type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 52 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	El informe es completo. Las recomendaciones se presentan junto con las conclusiones.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	El informe resulta algo largo y difícil de leer. El capítulo de conclusiones y recomendaciones es especialmente confuso porque se superponen los niveles de análisis.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Buen empleo de subtítulos. Incluye glosario de siglas y listas que facilitan la lectura.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Sólo se presenta de manera genérica (conclusiones sobre resultados y viabilidad, recomendaciones para mejorar, etc.)			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Buena descripción de la metodología empleada, con detalle de indicadores utilizados y herramientas de análisis.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Buena presentación de hallazgos, organizados por pregunta o tema, además de por criterio.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Se incluyen juicios de valor (adecuado, razonable, relevante), pero no se justifican en todos los casos.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se identifican lecciones en este informe ejecutivo.			
TOTAL	23				

C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 14					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	La mayor parte de las recomendaciones son relevantes en términos de aprendizaje o decisiones a tomar.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una clara vinculación entre las recomendaciones y las conclusiones, a tal punto que se presentan juntas.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	Sí, hay una buena identificación de actores en cada recomendación.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Redacción precisa de las recomendaciones, cuyo número es relativamente acotado, pero no se indican tiempos o prioridades.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones se adecuan bien al contexto descrito en la evaluación, aunque algunas son muy ambiciosas.			
TOTAL	15				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	11	Título	Evaluación del proyecto de reforma judicial en la República de Bolivia		
Tipo	Proyecto (final)		País	Bolivia	
Fechas realización		2001		Fecha de publicación	2002
Promotores	MAE (OPE) – Banco Mundial		Evaluadores	SEINTEX	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 40 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Completo y bien estructurado; distingue claramente la evaluación de dos proyectos. La sección de recomendaciones incluye elementos que irían mejor en otras secciones.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Suficientemente breve, se lee rápidamente.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Utilización frecuente de subtítulos, aunque hay un exceso de negritas, itálicas y subrayado que resulta confuso.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Definición genérica: determinar lecciones aprendidas y fijar lineamientos para eventual continuidad de las actividades.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	La descripción de la metodología es muy escueta y se centra en la descripción de las fases de la evaluación.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Se presenta la evaluación por criterio, pero en ocasiones se confunde la presentación de los datos y la valoración.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Se incluyen juicios de valoración justificados en casi todos los casos.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Las lecciones identificadas son muy pertinentes y están bien explicadas en función de posible aplicación futura.
TOTAL	24	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 13

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones son en general pertinentes y bien desarrolladas, aunque en la sección se incluyen también enunciados declarativos.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay relación entre las conclusiones y las recomendaciones, que están basadas en la documentación, en casi todos los casos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay identificación clara de destinatarios en la mayor parte. Alguna recomendación es confusa por esta razón.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	4	Sólo se presentan recomendaciones prioritarias (número acotado), con indicación de acciones y en ocasiones tiempos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Se adecuan al contexto pero parecen ser, en general, muy ambiciosas.
TOTAL	15	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	12	Título	Evaluación del programa de cooperación Hispano – Peruano 1999-2001		
Tipo	País (final)	País	Perú		
Fechas realización	Octubre a diciembre 2001			Fecha de publicación	Febrero 2003
Promotores	AECI (OTC Perú) – MAE (OPE)		Evaluadores	PriceWaterhouseCoopers (Héctor Sainz, Begoña Fernández, Hugo Wiener, Roxana Barrantes)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 69 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	El informe es largo para un documento ejecutivo.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Buena utilización de títulos, cuadros y gráficos. Estilo de escritura claro, párrafos cortos.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen en este informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Genérico: mejora de mecanismos de gestión y reorientación de estrategias.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Descripción breve, centrada en las fases de la evaluación y las herramientas de recopilación de información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Se presenten valoraciones y hallazgos de acuerdo con los criterios, pero no siempre sustentados suficientemente.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor están en su mayor parte justificados y se basan en el análisis realizado.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Aunque la palabra "lecciones" aparece en el título del capítulo de conclusiones, el informe no incluye enseñanzas aplicables en otros contextos.
TOTAL	22	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 21

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Varias recomendaciones parecen triviales y algunas de ellas son poco específicas en cuanto
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	En general es posible observar la vinculación de las recomendaciones con las conclusiones, aunque no se establece de forma explícita.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Las recomendaciones no identifican destinatarios, aunque la mayoría se dirige a la propia OTC.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	No todas las recomendaciones están orientadas a la acción y ninguna identifica tiempos. No se fijan prioridades.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones son relativamente realistas, aunque la vaguedad de algunas afecta su aplicabilidad.
TOTAL	11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	13	Título	Evaluación del proyecto DRI Cotacachi (1998-2001)		
Tipo	Proyecto (intermedia)		País	Ecuador	
Fechas realización	Abril 2002		Fecha de publicación	Diciembre 2002	
Promotores	MAE (OPE)		Evaluadores	Development Assistance Research Associates-DARA (Juan Carlos García Cebolla, Silvia Hidalgo)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 48 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Aunque el informe es completo y la estructura es adecuada, el título del primer capítulo es confuso.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Ligeramente largo para un documento ejecutivo.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	1	Los párrafos son largos y la lectura engorrosa. Se utilizan subtítulos adecuadamente pero no se incluyen fuentes de datos estadísticos. Los gráficos no ayudan a la comprensión.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe es un documento abreviado cuyo primer capítulo se titula erróneamente "informe ejecutivo"
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	Este documento ejecutivo no incluye anexos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Propósito claro: proporcionar elementos para la segunda fase del proyecto
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	1	La descripción es breve y confusa, estableciendo solamente que se habrían incorporado técnicas participativas (sin especificar cuáles o cómo).
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos responden a los criterios y están documentados.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	La mayor parte de los juicios valorativos está basado en posiciones ideológicas de los consultores, más que en el análisis.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El texto de enseñanzas está redactado como un documento académico, es poco práctico y aplicable.
TOTAL	19	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 7

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	En realidad, todas las recomendaciones se resumen en una: reorientación completa del proyecto (explicada de manera detallada)
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	Las recomendaciones derivan de la visión de los consultores sobre el desarrollo rural más que de los hallazgos de la evaluación.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Aunque no de manera explícita, todas las recomendaciones son para la Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	La recomendación está orientada a la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	La recomendación es poco realista pues implica un cambio estratégico sustancial.
TOTAL	9	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	14	Título	Evaluación del Programa de Patrimonio Cultural de la Cooperación Española		
Tipo	Programa (intermedia)		País	Egipto, Perú, República Dominicana (trabajo de campo)	
Fechas realización	2002		Fecha de publicación		Octubre 2003
Promotores	MAE (OPE)		Evaluadores	Agroconsulting Internacional (Maryan Álvarez-Builla, Rocío Valdivia, Joaquín Ibáñez, Luis García de Oteyza, José Ramón Duralde, Usama Zarief)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 85 (sin anexos); 102 ((informe completo))

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	El informe es extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Puntos negativos: tablas, gráficos y citas sin fuente. Falta listado de acrónimos. Puntos positivos: fichas resumen de intervenciones.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	La publicación no incluye un resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Se anexan tablas resumen con resultados, sin expandir la metodología. Se mencionan además 3 anexos con estudios de caso no incluidos en la publicación.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	El prólogo menciona un propósito relacionado con el uso: corregir y mejorar procedimientos de gestión. El informe en sí es más vago.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay en general una buena descripción de los métodos empleados para la evaluación.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos son presentados por criterio y responden a las preguntas, aunque no siempre se justifican con datos suficientes.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	El informe presenta justificación suficiente para la mayor parte de los juicios de valor.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se incluyen lecciones aprendidas en el informe de evaluación.
TOTAL	23	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 36 (agrupadas en 13 conclusiones)

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Varias de las recomendaciones parecen poco relevantes (hacer libros de visita, cerrar las obras para seguridad). Al generalizarlas de tres casos, muchas resultan poco aplicables en contextos específicos.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una conexión clara entre las conclusiones y las recomendaciones, aunque éstas son demasiado generales.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay identificación específica, pero la mayoría se dirige a la Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Recomendaciones muy generales, no priorizadas y sin identificación de tiempos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Una parte de las recomendaciones parecería irrealizable.
TOTAL	10	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	15	Título	Programa de cooperación Hispano – Boliviano		
Tipo	País (intermedia)	País	Bolivia		
Fechas realización		Octubre a diciembre de 2002		Fecha de publicación	Septiembre 2003
Promotores	MAE (OPE)		Evaluadores	Instituto Internacional de Gobernabilidad	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 90 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe extenso, con demasiada literatura descriptiva del programa evaluado.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	El estilo es algo engorroso, aunque las tablas y gráficos ayudan a mejorar la comprensión.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye informe ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos, que podrían ser útiles para explicar mejor la metodología.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Es clara la intención del informe de contribuir al nuevo ciclo de programación en Bolivia.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	1	La descripción de la metodología es sumamente pobre y no mejora la credibilidad de las conclusiones.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	1	Los hallazgos expresados en las conclusiones derivan de la visión de los evaluadores, no justificada, y no de los datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	1	No hay criterios para determinar la justificación de los juicios de valor.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no incluye lecciones o enseñanzas.
TOTAL	17	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 1 recomendación sumamente elaborada

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	La recomendación es relevante con respecto a la utilidad prevista.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	No es posible establecer un vínculo entre las conclusiones y las recomendaciones, así como no existe vínculo entre los datos presentados y los hallazgos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay identificación de potenciales usuarios, aunque es obvio que en la mayor parte se trata de la Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones están redactadas como un ensayo académico, sin favorecer la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Las recomendaciones, tal como son presentadas, son poco realistas y reflejan una mala comprensión de los mecanismos de programación de la Cooperación Española.
TOTAL	8	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	16	Título	Programa para la Recuperación del Patrimonio Histórico Arquitectónico y para el Desarrollo Turístico y Agrícola de Cidade-Velha en la República de Cabo Verde		
Tipo	Programa (final)		País	Cabo Verde	
Fechas realización	Diciembre 2003 a marzo 2004			Fecha de publicación	Noviembre 2004
Promotores	MAEC (SGPEPD)	Evaluadores	OTYPSA (Juan Carlos García Cebolla, Luis Suárez-Carreño, José R. González Parada)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 40 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Se lee rápidamente.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	La presentación gráfica es atractiva y el estilo de escritura directo y comprensible.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	Este informe ejecutivo no incluye resumen.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se presentan anexos en este informe ejecutivo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No se hace ninguna referencia a la utilidad esperada de la evaluación.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una descripción suficiente de la metodología y sus limitaciones.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una buena relación entre las conclusiones y el análisis de los datos; la organización por criterios es adecuada.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor son apropiados y justificados suficientemente, aunque la tabla de calificaciones podría ser más explicada.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae enseñanzas o lecciones.
TOTAL	25	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 6

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Recomendaciones relevantes y suficientemente específicas.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una buena relación, pero hay hallazgos que no se traducen en recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay una identificación clara, aunque parece evidente que la mayor parte se dirige a la Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Existe un nivel de priorización y detalle suficiente en las recomendaciones.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones son en su mayoría realistas, aunque hay algunas excepciones (compra de maquinaria para la Cámara Municipal, por ejemplo).
TOTAL	14	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	17	Título	Evaluación intermedia del proyecto Polo de Desarrollo Integral en el Litoral de Tiguent, Mauritania		
Tipo	Proyecto (intermedia)		País	Mauritania	
Fechas realización		Septiembre 2004 a febrero 2005		Fecha de publicación	Noviembre 2005
Promotores	MAEC (DGPOLDE)		Evaluadores	Canaest Consultores	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informe Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 57 (sin anexos); 115 (informe completo; anexos no incluidos en la versión electrónica)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	El informe es completo y la estructura es correcta.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	El estilo de escritura es ágil; utilización adecuada de subtítulos y listas.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen ejecutivo de 6 páginas completo; insuficiente desarrollo de recomendaciones que afecta utilización.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	Aunque se presentaron anexos, éstos no fueron publicados en la versión electrónica.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Recomendaciones para la siguiente fase del proyecto y su posible reformulación.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción es parcial, aunque se menciona que existe un anexo con más información en el informe completo, que no fue publicado en la versión electrónica del informe.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una buena relación de hallazgos, que se desprenden lógicamente del análisis.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor son adecuados y justificados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Las lecciones extraídas son prácticamente todas triviales y evidentes, por lo que resultan inútiles y poco utilizables.
TOTAL	27	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 85 recomendaciones en 13 temas

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Aunque se planteaba como una evaluación intermedia de proyecto, se incluyeron recomendaciones generales para la cooperación en el sector pesquero, no específicas. Además, la mayor parte de las recomendaciones específicas son triviales.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Hay una relación lógica, afectada por la trivialidad de las recomendaciones y el exceso en su número.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay una identificación de organización destinataria, aunque es evidente en la mayor parte de los casos.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones están redactadas de manera escueta y son demasiadas, sin prioridades definidas
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones son muy simples y no aportan demasiado, pero no parecen poco realistas.
TOTAL		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	18	Título	Evaluación de la Cooperación Española en salud en Mozambique		
Tipo	Sector		País	Mozambique	
Fechas realización		Abril 2004 a marzo 2005		Fecha de publicación	Diciembre 2005
Promotores	MAEC (DGPOLDE)	Evaluadores	HLSP Consulting (Tona Lizana, Anna Rodés, Javier Martínez, Camila Rossetti)		
A. Términos de Referencia		Disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles	<input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	Sólo indicaciones genéricas sobre objetivos, nada sobre uso previsto de la evaluación.			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Las preguntas son genéricas.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	La expectativa de participación de actores es exclusivamente para consultas y debate de las principales conclusiones.			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Los TdR requieren un informe ejecutivo y la presentación de hallazgos en reuniones.			
TOTAL	7				
B. Informe		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 67 (sin anexos); 108 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	El informe es algo extenso y repetitivo.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	La presentación gráfica es adecuada, con buen uso de listas, tablas, fotos y gráficos.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Se incluye un resumen ejecutivo de 10 páginas muy narrativo y poco orientado a la acción.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Los anexos son adecuados: TdR, complemento de metodología, documentos y equipo.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Desarrollo del enfoque sectorial. Orientar ejecución de acciones en marcha.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción es adecuada, complementada en un anexo con guías para entrevistas semi-estructuradas.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos están presentados por criterio y proyecto, respondiendo a algunas de las preguntas de evaluación (pero no a todas).			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor sobre los proyectos son adecuados y se basan en datos aportados.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Aunque hay un capítulo de "conclusiones y lecciones", no se extraen enseñanzas extrapolables.			
TOTAL	29				
C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 33, organizadas en cuatro secciones					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	Aunque hay alguna recomendación relevante, la mayor parte es trivial o no pertinente con el objeto de la evaluación.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Las recomendaciones para los proyectos derivan de los hallazgos pero están pobremente formuladas.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Solamente algunas de las evaluaciones identifican receptor.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones están redactadas de forma genérica, sin facilitar la acción.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones son realistas y adecuadas al contexto, pero triviales.			
TOTAL	8				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	19	Título	Evaluación del Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos en Honduras (PRALEBAH) y Nicaragua (PAEBANIC)		
Tipo	Programa		País	Honduras, Nicaragua	
Fechas realización	Agosto 2004 a mayo 2005			Fecha de publicación	Noviembre 2005
Promotores	MAEC (DGPOLE)		Evalúadores	GPI Consultores (Carlos Asenjo, Rafael Muñoz, Guzmán Alonso)	
A. Términos de Referencia			Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>	
Criterio	Valor*		Comentarios		
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1		No se incluye ningún tipo de indicación sobre uso previsto de la evaluación.		
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2		Aunque se incluyen preguntas específicas, estas refieren en su gran mayoría a intereses claros de la Cooperación Española.		
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2		La expectativa de participación de actores es exclusivamente para consultas y debate de las principales conclusiones.		
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3		Los TdR requieren un informe ejecutivo y la presentación de hallazgos en reuniones.		
TOTAL		8			
B. Informe			Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>	
Número de páginas del informe: 102 (sin anexos); 133 (informe completo)					
Criterio	Valor*		Comentarios		
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4		Se incluyen todas las secciones en orden.		
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1		El informe es sumamente largo.		
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3		Muchos subtítulos y negritas, aunque en ocasiones usados con criterios confusos. Buen uso de tablas.		
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1		No se incluye un resumen ejecutivo en la publicación.		
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4		Hay una buena relación de anexos, útiles para precisar la evaluación.		
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1		De los siete objetivos específicos de la evaluación ninguno refiere a su uso.		
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3		La metodología está explicada en diversas secciones, aunque no se detallan herramientas de análisis cuantitativo. Se incluyen guiones de entrevistas en anexo.		
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4		Buena relación entre conclusiones y datos; organización adecuada por criterios.		
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3		En casi todo los casos se sustentan los juicios de valor (excepto en el criterio de eficiencia).		
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2		Las lecciones son poco relevantes y en muchas ocasiones sólo aplicables en el marco de los programas evaluados.		
TOTAL		26			
C. Recomendaciones			Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>	
Número de recomendaciones: 9					
Criterio	Valor*		Comentarios		
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2		Escasa relevancia, algunas muy generales y otras específicas. Reflejan la escasa orientación a la utilización de esta evaluación.		
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2		Aunque es posible suponer la relación lógica, esta no es hecha explícita en el texto por lo que las recomendaciones pierden fuerza.		
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2		Solamente algunas recomendaciones identifican receptor; la mayor parte, no.		
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2		Solamente algunas presentan ideas para la acción, la mayor parte es declarativa.		
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2		Algunas de las recomendaciones van más allá del objeto y parecen fuera de contexto (por ejemplo, impulsar colaboración entre ministerios de educación y entidades de formación profesional en otros países).		
TOTAL		10			

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	20	Título	Evaluación ex-post del Programa de desarrollo local y fortalecimiento municipal de Honduras		
Tipo	Proyecto (final)		País	Honduras	
Fechas realización	Septiembre 2004 a julio 2005			Fecha de publicación	Noviembre 2005
Promotores	MAEC (DGPOLDE)	Evaluadores	Unión Iberoamericana de Municipalistas (Edna Guidi, Ramón Rueda, Juan Malta)		
A. Términos de Referencia		Disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles	<input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Se incluyen pistas de usos posibles (poco claras): “esfuerzo de la AECl por definir una estrategia de fortalecimiento municipal.”			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Preguntas específicas, aunque la mayor parte relativas a intereses de la Cooperación Española.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	La expectativa de participación de actores es exclusivamente para consultas y debate de las principales conclusiones.			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Los TdR requieren un informe ejecutivo y la presentación de hallazgos en reuniones.			
TOTAL	9				
B. Informe		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 73 (sin anexos); 114 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Informe completo, estructura correcta, pero algo desequilibrado: 50 páginas de descripción y 30 de análisis.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	El informe es de extensión razonable.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Uso frecuente de tablas resumen, a veces demasiado largas. Los títulos no facilitan la lectura, al ser por criterios.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen de 6 páginas, planteado como una síntesis narrativa y poco orientado a la acción.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos ricos, que incluyen detalles sobre la metodología.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	4	Formulación del próximo programa de AECl de fortalecimiento municipal en Honduras. Mejor complementariedad con otros instrumentos de fortalecimiento municipal.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Buena descripción, incluyendo indicadores específicos desarrollados por la evaluación y enriquecida con la presentación de herramientas en los anexos.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos se basan sobre todo en los resultados de las encuestas aplicadas.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	La mayor parte de los juicios de valor se encuentra suficientemente sustentado.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Las lecciones aprendidas que se incluyen en el capítulo de conclusiones son en realidad las mismas conclusiones re-escritas.			
TOTAL	29				
C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 42, organizadas por los cinco criterios de análisis					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones están bien orientadas al objetivo de formular un nuevo programa, aunque algunas son triviales.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una buena relación entre las conclusiones y las recomendaciones.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay una identificación explícita, pero la mayor parte para la Cooperación Española.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Redacción genérica y prescriptiva, pero que no facilita la acción.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	4	Las recomendaciones son realistas y basadas en buen conocimiento de la situación.			
TOTAL	14				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	21	Título	Évaluation du projet du développement intégré de Oued Laou, Province de Tétouan		
Tipo	Proyecto (intermedia)		País	Marruecos	
Fechas realización		Marzo a abril 2006		Fecha de publicación	2006
Promotores	AECID (OTC Marruecos)	Evaluadores	ECOG Maghreb (Fayçal Bencheikroun, Klaus Goldnick, Ahmed Taoufik Zainabi)		
A. Términos de Referencia		Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>		
Criterio			Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.			3	Hay una orientación clara al aprendizaje y se mencionan usuarios y uso posible, aunque poco desarrollado.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.			1	No se incluyen preguntas específicas, sólo criterios genéricos.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.			1	Sólo se menciona la necesidad de consultar durante el trabajo de campo, sin identificar claramente actores.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.			1	Sólo se solicita el informe final.	
TOTAL			6		
B. Informe		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>		
Número de páginas del informe: 31 (sin anexos); 37 (informe completo)					
Criterio			Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.			2	Aunque el informe analiza todos los criterios, hay cierta confusión entre los resultados del proyecto y su evaluación; se incluye el resumen en medio del texto.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.			4	El informe es sucinto.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.			1	Informe en francés. Gráficos de mala calidad y sin fuentes. Lenguaje confuso, títulos desordenados parece un borrador sin editar.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.			2	Se incluye un resumen en el medio del informe, sin las recomendaciones.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.			2	Los anexos añaden alguna información cuantitativa (datos utilizados en el análisis), pero no metodológicos.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.			2	No se recoge en absoluto la intención de aprendizaje expresada en los TdR, aunque las recomendaciones apuntan a una nueva fase.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.			2	Hay una descripción de la metodología breve, que no aporta a la credibilidad general del informe de evaluación.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.			2	Hay una cierta vinculación, aunque no siempre es clara la relación con el análisis precedente.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.			2	Los juicios de valor no están siempre apoyados en datos.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.			1	El informe no extrae enseñanzas.	
TOTAL			20		
C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>		
Número de recomendaciones: 19					
Criterio			Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.			2	Hay algunas recomendaciones relevantes y varias triviales; la mayor parte se orienta a una nueva fase del proyecto.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).			2	Hay una vinculación clara entre las conclusiones y los hallazgos, aunque se pierde la relación con las evidencias.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.			1	No hay identificación de destinatarios de las recomendaciones.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.			1	Las recomendaciones son genéricas, sobre el "qué" y no sobre el "cómo".	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.			2	Las recomendaciones son adecuadas al contexto en algunos casos; en otros parecen superar la capacidad de la Cooperación Española.	
TOTAL			8		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	22	Título				Cooperación Española con Marruecos			
Tipo	País			País		Marruecos			
Fechas realización		Abril – Octubre 2006				Fecha de publicación		Septiembre 2007	
Promotores	MAEC (DGPOLDE)			Evaladores		ECOTEC España (Marili Parissaki, Rodolfo Gil Benumeya Grima, Elizabeth Villagómez, Mencia de Lemus Belmonte, Sonia Vega)			

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Se menciona el desarrollo del Documento de Estrategia País (2005-08) y el interés de la AEI, pero sin precisar el uso de la evaluación en el proceso.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Criterios genéricos, con escasa precisión y especificidad de las preguntas, relativas sobre todo a intereses de la Cooperación Española.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Sólo para consultas. Se menciona al Comité de Seguimiento para revisar el informe borrador y devolución a contrapartes en Marruecos.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Se requiere participación en actividades de devolución e informe ejecutivo.
TOTAL	9	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas de los informes: 114 (sin anexos); 169 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	Informe completo, pero estructura compleja ¿Se evalúa la política o los proyectos?
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Demasiado largo.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Buena utilización de gráficos y destacados gráficos del texto.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen de 16 páginas, al inicio, que sintetiza todas las secciones. Escasa concreción de recomendaciones, afectando su utilidad.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Anexos relevantes para una mejor comprensión de la metodología.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Vago: diseño y desarrollo de objetivos estratégicos en el periodo vigente. No queda clara la articulación entre los dos niveles de análisis: nacional y proyectos.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Buena descripción de la metodología y de los trabajos realizados, con información adicional en anexos sobre documentación analizada, entrevistas y actividades participativas.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una relación clara entre las conclusiones y el análisis.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor están explicados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Aunque se menciona en el título del capítulo, no se extraen lecciones extrapolables en el documento.
TOTAL	24	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 27 (11 genéricas y 16 para los proyectos específicos).

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Se hacen recomendaciones relevantes y específicas, aunque algunas pueden ser poco prácticas por cuestiones de temporalidad.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una buena vinculación entre conclusiones y recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No específicamente, pero todas se dirigen a la Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	4	Se incluyen elementos para la “aplicación práctica” de las recomendaciones muy detallados.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Algunas de las recomendaciones parecen exceder el alcance de la Cooperación Española (mejorar la coordinación internacional).
TOTAL	14	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	23	Título	Evaluación del Programa ARAUCARIA de la Cooperación Española para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible en Iberoamérica (incluye informe de síntesis y cuatro informes de casos)		
Tipo	Programa		País	Bolivia, Nicaragua, República Dominicana (casos)	
Fechas realización		Junio 2005 a febrero 2007		Fecha de publicación	Marzo 2007
Promotores	MAEC (DGPOLDE)		Evalúadores	EPTISA Internacional (Roberto Canessa, Antonio Rodríguez-Carmona, Cristina del Pozo, Efraín Condori)	
A. Términos de Referencia			Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>	
Criterio			Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.			2	Se solicitan insumos para formulación de Araucaria XXI, aunque no se precisa el uso de los estudios de caso específicos.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.			2	Incluye criterios con escaso desarrollo en preguntas priorizadas, de utilidad para la Cooperación Española.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.			2	Las contrapartes locales son mencionadas como informantes	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.			3	Se requiere participación en actividades de presentación e informe ejecutivo.	
TOTAL			9		
B. Informes			Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>	
Número de páginas de los informes: 73 (sin anexos); 151 (informe completo)					
Criterio			Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.			4	Completo, claro y bien estructurado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.			3	Extensión razonable.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.			4	Buena utilización de gráficos y fotografías. El estilo de escritura es fluido.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.			3	Resumen ejecutivo de 9 páginas; presentación algo confusa de las recomendaciones.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.			3	Anexos útiles, pero podrían desarrollar más la metodología de evaluación.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.			3	Queda muy claro el propósito de alimentar Araucaria XXI y la evaluación se orienta a ello, pero es menos claro en relación con los casos.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.			3	La descripción es buena, aunque faltaría más información sobre las herramientas de recopilación y análisis de información y sobre los estudios de caso.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.			2	Las conclusiones se basan en la información, pero podrían haber sido más ricas.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.			2	Los juicios de valor no están suficientemente fundamentados en el informe.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.			1	No se incluyen lecciones o enseñanzas en la evaluación.	
TOTAL			28		
C. Recomendaciones			Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>	
Número de recomendaciones (sólo informe síntesis): 30					
Criterio			Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.			1	La mayor parte de las recomendaciones son triviales y no contribuyen de manera clara al objetivo de aprendizaje.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).			2	Las recomendaciones están vinculadas claramente a las conclusiones y, pero la base de evidencias es en ocasiones dudosa.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.			2	Se dirigen en su totalidad a la Cooperación Española, pero no lo explicitan.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.			1	Las recomendaciones son generales y no orientadas a la acción.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.			1	Varias recomendaciones parecen poco adecuadas pues implican cambiar estructuras en la Cooperación Española y superar obstáculos (estructurales) en las administraciones públicas participantes".	
TOTAL			7		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	24	Título	Renforcement institutionnel en matière de gestion intégrée de l'eau à travers l'appui à l'Agence de Bassin de Loukkos (Maroc)		
Tipo	Proyecto (intermedia)		País	Marruecos	
Fechas realización	Marzo a abril 2007			Fecha de publicación	Abril 2007
Promotores	AECID (OTC Marruecos)		Evalúadores	ECOTEC España	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 80 (sin anexos); 128 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	La estructura es compleja, con evaluación de los cinco criterios por cada componente del proyecto.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	El informe es relativamente extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Buen uso de listados y fotografías. Lenguaje claro, en general.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	Resumen de 6 páginas, con recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Se presentan anexos metodológicos que enriquecen el análisis.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	4	El propósito correctivo de cara a la fase de consolidación del proyecto es claro. Los usuarios potenciales son mencionados.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción de la metodología es suficientemente detallada, complementada con información en anexos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una relación clara entre hallazgos y el análisis, presentado por criterio, tanto en los componentes como en el proyecto global.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor están apoyados en el análisis y los datos en la mayor parte de los casos.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se presentan enseñanzas en el informe, aunque el texto indica que se identifican a nivel de cada actividad (pero no se trata de lecciones aplicables en otros contextos).
TOTAL	28	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 7

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones son relevantes y claras, orientadas de manera específica a la corrección para la segunda fase.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación lógica entre hallazgos y recomendaciones, aunque varias de las conclusiones quedan sin seguimiento.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay una identificación clara, aunque se supone en la mayor parte de los casos.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Las recomendaciones incluyen sugerencias de acción en casi todos los casos y son poco numerosas, lo que denota priorización.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones parecen realistas y adecuadas al contexto.
TOTAL	14	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	25	Título	Evaluación del área de género de la OTC de Nicaragua		
Tipo	Proyecto (final)		País	Nicaragua	
Fechas realización	2007		Fecha de publicación	Octubre de 2007	
Promotores	AECID (OTC Nicaragua)		Evaluadores	Pilar González Blanco, Victoria Sánchez Esteban	
A. Términos de Referencia			Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>	
Criterio			Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.			3	Se menciona continuidad del área de género, mejorada a partir de experiencia e iniciar una nueva intervención.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.			1	No se incluyen preguntas específicas, sólo criterios genéricos.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.			1	Sólo se menciona la necesidad de entrevistar a personal de AEI.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.			1	Sólo se solicita un informe.	
TOTAL			6		
B. Informes			Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>	
Número de páginas del informe: 58 (sin anexos); 94 (informe completo)					
Criterio			Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.			4	Completo, claro y bien estructurado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.			4	Extensión razonable.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.			3	Buena utilización de listas, negritas y gráficos. Párrafos cortos, pero escritura repetitiva.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.			2	El informe menciona un resumen ejecutivo como documento separado, no disponible para análisis.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.			4	Se incluye un anexo metodológico específico que enriquece la descripción.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.			4	Concreto, a partir de entrevista con coordinadoras.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.			4	Muy buena descripción de la metodología, completa y analítica, complementada además en los anexos respectivos.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.			3	Hay en general una buena organización de hallazgos en el capítulo de análisis por criterios, retomados en las conclusiones, con datos generados por la evaluación.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.			3	En casi todos los casos los juicios de valor expresados en las conclusiones se basan en la información recogida y su análisis.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.			1	No se incluyen lecciones aprendidas, que habrían sido sumamente útiles dadas las características de la evaluación.	
TOTAL			32		
C. Recomendaciones			Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>	
Número de recomendaciones: 33, en 6 áreas de recomendaciones					
Criterio			Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.			3	Todas las recomendaciones son relevantes y apuntan a la utilización prevista (en la OTC de Nicaragua), aunque algunas van más allá.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).			3	Hay una relación clara entre los hallazgos y las recomendaciones específicas para Nicaragua; no tan clara con otras recomendaciones.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.			3	Hay una predefinición de usuarios (OTC, AECID) para 4 de las 6 áreas. En otras, se menciona destinatario potencial, pero no se apunta a instituciones locales del país socio.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.			4	Las recomendaciones son muy prácticas y elaboradas para la acción.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.			3	Las recomendaciones para la OTC parecen realistas; las otras menos.	
TOTAL			16		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	26	Título	Evaluación del Fondo de Concesión de Microcréditos para Proyectos de Desarrollo Social Básico en el Exterior (FCM)		
Tipo	Instrumento (intermedia)		País	Ecuador, Honduras y Marruecos (trabajo de campo)	
Fechas realización	Desde 2006 a junio de 2007			Fecha de publicación	Marzo de 2008
Promotores	MAEC (DGPOLDE)		Evaluadores	INYPESA	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Sólo se mencionan insumos para futura estrategia en micro-finanzas, pero no es específico para los estudios de caso.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Incluye criterios genéricos, con algún desarrollo en preguntas priorizadas.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Las contrapartes locales son mencionadas como informantes.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Se requiere participación en actividades de presentación e informe ejecutivo.
TOTAL	9	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 95 (sin anexos); 174 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Aunque está bien estructurado, habría sido adecuado incluir una sección específica con conclusiones.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	El informe es extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Utilización de tablas y recuadros. Demasiadas negritas. Lenguaje engorroso.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	4	Resumen ejecutivo de nueve páginas centrado en conclusiones y recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Los anexos metodológicos desarrollan la metodología, especialmente para la evaluación de impacto y las encuestas.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	4	Muy claro: programación futura, desempeño del instrumento y búsqueda de complementariedad.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Se incluye una descripción completa de la metodología, explicando herramientas de recolección y análisis de información, además de anexos muy bien elaborados.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Los hallazgos están muy bien fundamentados en datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	La mayor parte de los juicios de valor está justificada, pero no la totalidad.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae lecciones o enseñanzas aplicables en otros contextos.
TOTAL	31	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 30, en cuatro secciones (estimado)

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones se orientan al uso previsto y son relevantes, aunque su redacción es en ocasiones confusa.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una derivación lógica desde el análisis a las recomendaciones, en casi todos los casos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay una identificación explícita de usuarios en el seno de la propia Cooperación Española, relevante por los distintos tipos de recomendaciones realizadas.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	La redacción es a menudo confusa, aunque hay muchos elementos específicos potencialmente útiles.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones son realistas y se insertan en cambios en marcha de la Cooperación Española.
TOTAL	15	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	27	Título	Cooperación Española con México		
Tipo	País		País	México	
Fechas realización	Diciembre 2007 a junio 2008			Fecha de publicación	Septiembre 2008
Promotores	MAEC (DGPOLE)		Evaluadores	EPYPSA (Fernando Mudarra, Raúl Gallardo, Alfonso Calzadilla, Rafael Valdivia, Gustavo Goy García, Andrea Meza, Laura Gómez)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Se menciona la preparación de la Subcomisión Mixta y la planificación de actividades en el país, así como la profundización de iniciativas de cooperación triangular.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Incluye criterios genéricos complementados con los de la Declaración de París, con algún desarrollo en preguntas priorizadas.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Se menciona el Comité de Seguimiento y un espacio de participación en México, aunque no se describe suficientemente la estrategia.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Se requiere participación en actividades de presentación e informe ejecutivo.
TOTAL	11	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 91 (sin anexos); 166 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	La evaluación en tres niveles, con conclusiones y recomendaciones en cada uno, hace más compleja la lectura del informe.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	El informe es extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Párrafos demasiado largos. Gráficos, mapas y tablas útiles.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Se incluye un resumen ejecutivo de 12 páginas, pero poco orientado al uso.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Aunque los anexos son útiles no aportan demasiados detalles metodológicos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Cambio de ciclo de planificación de la cooperación con México. No es claro el uso previsto del análisis de cooperación triangular. Identificación de usuarios por nivel de análisis.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Buena descripción de la metodología, los criterios y los procesos, aunque faltaría algo más sobre las herramientas de recopilación y análisis de información
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Aunque es posible suponer alineación, la presentación de las conclusiones es confusa y declarativa.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	No se establecen claramente las justificaciones de los juicios de valor.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El capítulo de principales lecciones aprendidas es una reflexión sobre cooperación con países de renta media alta con poco utilidad práctica.
TOTAL	22	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 15, presentadas por nivel de análisis y en diferentes secciones del informe (estimación).

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones son relevantes pero están formuladas de manera confusa y es difícil encontrarlas en el texto.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Por lo anterior, es difícil vincular el análisis con las recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	Se incluye una sección sobre destinatarios, pero las recomendaciones son confusas.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Las recomendaciones son mayormente declarativas, no orientadas a la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones identificables parecen realistas.
TOTAL	12	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	28	Título	Proyecto de apoyo a pequeños y medianos productores y productoras de café de la cuenca del lago de Apanás, Jinotega, Nicaragua		
Tipo	Proyecto (intermedia)		País	Nicaragua	
Fechas realización	Noviembre 2007 a febrero 2008			Fecha de publicación	Febrero 2008
Promotores	AECID (OTC Nicaragua) - Ministerio Agropecuario y Forestal			Evaluadores	Falguni Guharay

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Queda clara utilización para reconducir el proyecto en segunda fase, en nuevas circunstancias políticas.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	No se incluyen preguntas específicas, sólo criterios genéricos.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	Sólo se menciona la necesidad de entrevistar a personal de organizaciones implicadas.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	Sólo se solicita un informe.
TOTAL	6	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 56 (informe completo, que no incluye anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Uso extenso de tablas, aunque no siempre facilitan la lectura. Gráficos confusos. Repetitivo.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Informe ejecutivo de 4 páginas, descriptivo, con algunas recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	El informe no incluye anexos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Tal como indicado en los TdR (se repite en el informe, sin añadir nada nuevo).
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Hay una descripción de tareas realizadas, pero no se aborda con precisión los métodos o herramientas usadas para obtener y analizar la información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una buena relación de las conclusiones con los datos y los criterios de evaluación, en general.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Algunos juicios de valor demasiado positivos no suficientemente justificados, pero otros fundados en criterios claros.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no recoge enseñanzas o lecciones.
TOTAL	26	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 57 (49 recomendaciones técnicas y 8 de gestión)

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Aunque las recomendaciones son específicas, en ocasiones se pierden en detalles innecesarios.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una buena vinculación entre las recomendaciones y los resultados esperados del proyecto, relacionados con los hallazgos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No hay ninguna identificación lo que afecta la utilidad de muchas de las recomendaciones.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Hay demasiadas recomendaciones sin priorización y sin tiempos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones técnicas parecen realistas. Las de gestión son demasiado genéricas.
TOTAL	10	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	29	Título	Evaluación del Programa de Gobernabilidad Nicaragua		
Tipo	Programa	País	Nicaragua		
Fechas realización	Enero a abril 2008		Fecha de publicación	Abril 2008	
Promotores	AECID (OTC Nicaragua)	Evaluadores	FIIAPP (Carlos Almela, José García Robles, Enrique Álvarez, Alejandro Bueno)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	No hay mención a uso previsto, sólo objetivos relacionados con conocimientos.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	No se incluyen preguntas específicas, sólo criterios genéricos.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	Participación limitada a servir como informantes y receptores en reunión de devolución.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Se solicita resumen ejecutivo y participación en reuniones de devolución.
TOTAL	6	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 51 (sin anexos); 74 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	El informe es completo, pero para facilitar el uso habría sido más adecuado estructurarlo por proyecto en lugar de por criterio.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Extensión adecuada para un informe extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	La presentación de la información por criterio y proyecto resulta confusa. El estilo de escritura es sencillo y claro.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Se incluye un resumen de 5 páginas, pero poco orientado a decisiones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Se incluyen anexos relevantes con información cuantitativa, pero no sobre la metodología.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Información para decisiones sobre continuidad o cierre de programas.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Se comentan indicadores de los criterios, que en realidad son preguntas específicas; no se detallan las herramientas de análisis de la información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Al presentar las conclusiones por fase en el ciclo de los proyectos se pierde relación con los datos, aunque en muchos casos la vinculación es evidente.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	De manera similar, no se presentan datos para la mayor parte de los juicios de valor.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Aunque el anteúltimo capítulo se titula "conclusiones y lecciones aprendidas", sólo se incluyen conclusiones generalizadas del análisis de los proyectos individuales.
TOTAL	26	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 12

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	En contra de lo que se planteó en la definición del objetivo de la evaluación, las recomendaciones no aportan a posibles decisiones de continuidad o cierre de proyectos. Muchas son triviales.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Todas las recomendaciones refieren al ciclo de los proyectos, no a sus contenidos; son de método de gestión, no técnicas.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No se explicita, pero todas estarían dirigidas a los gestores de la OTC.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Aunque hay algunas precisiones, se trata en su mayoría de recomendaciones genéricas.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones son limitadas, por lo cual resultan realistas, aunque no consideran el contexto general.
TOTAL	9	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	30	Título	Evaluación del programa de la AECID en Bolivia con relación a los principios de la Declaración de París		
Tipo	País		País	Bolivia	
Fechas realización	2008		Fecha de publicación	Noviembre 2008	
Promotores	AECID (OTC Bolivia)		Evaluadores	Oscar Angulo, Claudia Cárdenas	

A. Términos de Referencia		Disponibles	<input type="checkbox"/>	No disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL		--			

B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 37 (sin anexos); 120 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	1	Desequilibrio de contenidos, entre extensa descripción de contexto y breve análisis evaluativo. Las conclusiones son posteriores a las recomendaciones.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	El informe es manejable.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Escritura sencilla; se echa de menos la inclusión de gráficos pues el análisis es esencialmente cuantitativo.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye un resumen ejecutivo.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Los anexos explican la metodología, pero no presentan datos micro sobre los que se basa el análisis.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Vago: proveer insumos para la revisión de medio término de la IX Comisión Mixta. Centrado en rendición de cuentas ante CAD.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La explicación de la metodología es buena; se trata además de una metodología novedosa, ampliada en los anexos.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Los hallazgos se basan en datos agregados, pero el informe no presenta datos micro para sustentarlos. Se responde claramente a criterios de la Declaración de París.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Prácticamente no se incluyen juicios de valor-			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se incluyen lecciones o enseñanzas.			
TOTAL		21			

C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 42					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones son pertinentes, aunque muchas de ellas se pierden en el texto afectando su utilidad potencial.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Las recomendaciones se presentan en conjunto con los hallazgos.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	En algunas de las recomendaciones se identifica a la OTC o a la AECID Madrid, pero no en todas.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	La mayor parte de las recomendaciones son declarativas y poco prácticas.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Algunas recomendaciones son irrealizables y otras demuestran desconocimiento del funcionamiento de la AECID.			
TOTAL		10			

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	31	Título	Evaluación del segundo Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008		
Tipo	Política	País	Varios		
Fechas realización		Abril y septiembre de 2008		Fecha de publicación	Diciembre 2009
Promotores	MAEC (DGPOLDE)	Evaluadores	División de Evaluación de la DGPOLDE (evaluación interna)		
A. Términos de Referencia		Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>		
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Poco desarrollado, aunque se menciona aprender para el Plan Director Siguierte.			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Hay una definición de preguntas específicas, tal vez demasiadas, sobre todo para la Cooperación Española.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	Participación como informadores sólo cuando se considere necesario.			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	2	Sólo se solicita resumen ejecutivo. No se menciona otro tipo de presentación.			
TOTAL	7				
B. Informes		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>		
Número de páginas del informe: 100 (sin anexos); 184 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	La estructura distinta a otros informes se justifica por el objeto evaluado, pero las conclusiones y recomendaciones por sección complican la utilización.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe extenso.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Recuadros, gráficos. Escritura sencilla, glosario de acrónimos.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	4	Se incluye un resumen algo largo (12 páginas), pero claramente orientado al aprendizaje y el uso.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Muy buen uso de anexos para presentar información adicional y metodológica.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se reitera el objetivo establecido en los TdR, poco desarrollado. No se consideran otros usos y usuarios potenciales.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Hay una buena descripción de la metodología, no demasiado extensa, complementada por anexos con documentos revisados, herramientas aplicadas y actores consultados.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay una sustentación clara y completa de las conclusiones.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Los juicios de valor están sustentados en un buen análisis de los datos.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae enseñanzas con pretensión de aplicabilidad en otros contextos.			
TOTAL	32				
C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>		
Número de recomendaciones: 29					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Aunque la mayor parte de las recomendaciones son relevantes, algunas son evidentes y poco útiles.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una vinculación clara y evidente entre las conclusiones y las recomendaciones.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay una identificación clara en varias recomendaciones, que habría podido ser útil para generar responsabilidades.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Las recomendaciones son prescriptivas, aunque se incluyen medidas concretas en anexo.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Es claro el conocimiento del contexto y el ajuste de las recomendaciones a él, aunque algunas parecen poco realistas (coherencia de políticas).			
TOTAL	15				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	32	Título	Programa de cooperación bilateral del Ministerio de Trabajo e Inmigración		
Tipo	Programa	País	Costa Rica, Ecuador, México (trabajo de campo)		
Fechas realización	Julio a diciembre de 2008			Fecha de publicación	Diciembre 2009
Promotores	MAEC (DGPOLDE) y Ministerio de Trabajo e Inmigración		Evaluadores	Red2Red Consultores (Victoria Sánchez Esteban, Rocío Poo, Javier Jambrina)	

A. Términos de Referencia		Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Todos los objetivos se formulan como “conocer”. Se menciona mejora de gestión y necesidad de un sistema de información.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Definición de algunas (pocas) preguntas específicas para ambos Promotores. La mayor parte refiere a la definición de los criterios.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Se menciona gestión participativa, a través de Comité de Seguimiento, que valida productos de la evaluación.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Se solicitan reuniones de devolución en terreno (con OTC) y con Comité de Seguimiento, además de informe ejecutivo.	
TOTAL		10	

B. Informes		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 65 (sin anexos); 124 (informe completo)			
Criterio	Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión razonable.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Tablas y gráficos bien empleados, claros. Escritura sencilla y párrafos cortos.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen ejecutivo.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Los anexos proporcionan mucha información adicional y una descripción de trabajos realizados.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se repiten los propósitos de “conocer” y se añade obtener aprendizajes para futuras “anualidades del Programa” (vaago).	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Hay una descripción breve pero completa de la metodología, complementada con anexos.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Las conclusiones son presentadas en forma de narración sin vinculación con criterios o preguntas, lo que afecta su utilización.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Muchos juicios de valor no están fundamentados.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Aunque se mencionan en el título del último capítulo, no se documentan lecciones aprendidas.	
TOTAL		26	

C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 26 (estimación).			
Criterio	Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones son en su mayoría triviales o poco específicas.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	La vinculación con los datos es bastante evidente, aunque no siempre explícita.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No se identifica receptor; se presupone que se trata del Ministerio de Trabajo.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Redacción engorrosa y no práctica u orientada al uso en la mayor parte de los casos.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	En general, hay un ajuste adecuado al contexto institucional.	
TOTAL		11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	33	Título	Proyecto de Desarrollo Local PDL Manabí		
Tipo	Proyecto (intermedia)		País	Ecuador	
Fechas realización		Octubre a diciembre 2008		Fecha de publicación	Febrero 2009
Promotores	AECID (OTC Ecuador)		Evaluadores	Byron Jaramillo, Pablo Velasco	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 64 (informe completo, que no incluye anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	Se confunde la presentación del objeto de la evaluación y del propio análisis evaluativo.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión razonable para un informe extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	1	Numerosos errores en la escritura y la presentación del informe.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen de tres páginas, con recomendaciones poco desarrolladas.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	El informe no incluye anexos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Al ser una evaluación intermedia de proyecto, el uso esperado de corrección es claro.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una buena descripción de la metodología,, que podría haber sido más desarrollada en anexos (por ejemplo, listado de entrevistados, diseños de entrevistas, etc.)
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Los hallazgos se mezclan en el análisis, lo que les hace perder fuerza y claridad en su vinculación con criterios de evaluación.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	1	En casi ningún caso se incluye una justificación suficiente de los juicios de valor.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no incluye lecciones o enseñanzas.
TOTAL	19	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 12

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	La mayor parte de las recomendaciones serían aplicables en cualquier proyecto de desarrollo local.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Hay una relación, que es preciso buscar con mucho detalle por la pobre estructuración del informe.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Sólo en algunos casos se menciona el proyecto.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones son enunciados genéricos y no dan pistas para la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones son realistas pero demasiado genéricas.
TOTAL	8	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	34	Título	Evaluación de la Cooperación Española con Angola (2002-2007)			
Tipo	País		País	Angola		
Fechas realización		Septiembre 2008 a mayo 2009			Fecha de publicación	Diciembre 2009
Promotores	MAEC (DGPOLDE)		Evalúadores	EPTISA Internacional (Juan Manuel Santomé, Iosu Arizkorreta, José María Álvarez, Mario do Rosario)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Vago: finalidad de incorporar lecciones en siguientes fases de planificación, así como definir prioridades para periodo siguiente.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Definición de algunas (pocas) preguntas específicas, de interés sobre todo para la Cooperación Española.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Se menciona gestión participativa, a través de Comité de Seguimiento y un espacio de participación en Angola.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Se menciona participación en talleres, además de resumen ejecutivo.
TOTAL	10	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 91 (sin anexos); 290 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Relativamente extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Buen uso de gráficos, mapas y tablas, así como subtítulos. Escritura comprensible y clara.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Aunque no se incluye un resumen ejecutivo, sí se presenta una matriz conclusiva que actúa como tal.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos específicos de metodología, con información para estudios de casos, datos adicionales para el análisis y ejemplos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Se señala que la evaluación surgió del interés de la OTC, lo que incrementa su potencial para el aprendizaje.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Descripción muy completa: se hacen explícitos criterios y preguntas, se explica proceso de análisis y herramientas de recopilación de información, complementadas en anexos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Es muy clara y explícita la vinculación de las conclusiones con las preguntas y los datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Los criterios de juicio son explícitos, razonados y contrastados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae enseñanzas o lecciones aprendidas de manera explícita.
TOTAL	32	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 36

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Aunque las recomendaciones son relevantes, también son dispersas y demasiado numerosas, lo que afecta su utilidad.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una vinculación generalmente clara entre recomendaciones y hallazgos
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	En cada recomendación se hace explícito los actores a los que se dirigen, pero son demasiados (6 o 7).
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones no están orientadas a la acción en absoluto, no indican prioridad ni tiempos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones son realistas y adecuadas a la realidad de la Cooperación Española en Angola.
TOTAL	13	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	35	Título	Evaluación del Consejo de Coordinación de la Cooperación Española en el Perú		
Tipo	Instrumento	País	Perú		
Fechas realización	2009		Fecha de publicación	2009	
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI		Evaluadores	Carlos Aramburú, Mayen Ugarte	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	4	Refuerzo y consolidación del mecanismo evaluado, con detalles específicos.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Se plantean algunas preguntas genéricas, centradas en necesidades de la Cooperación Española.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Se mencionan los actores y la Comisión de Seguimiento, con participación de socios locales, para acompañar la evaluación.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	2	Se mencionan reuniones específicas de devolución con diversos actores, pero no resumen ejecutivo.
TOTAL	11	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 34 (informe completo, que no incluye anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	1	La estructura es confusa, no se incluyen recomendaciones.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe breve.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	No hay índice, pero sí algún gráfico y tabla. El estilo de escritura es enrevesado.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se menciona el refuerzo del mecanismo de coordinación, pero no se explica la utilización prevista.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Hay una explicación sumamente oscura, partiendo de la premisa que el objeto no es evaluable.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Hay cierta relación entre una parte del análisis y las conclusiones, aunque en general no se basa en datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	1	Sólo se presentan juicios de valor de actores entrevistados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Aunque se incluye "lecciones aprendidas" en el título, el informe no incluye ninguna enseñanza con visos de aplicabilidad en otros contextos.
TOTAL	17	

C. Recomendaciones Incluidas ☐ No incluidas ☒
Número de recomendaciones: N/A

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	
TOTAL	5	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	36	Título	Proyecto fortalecimiento de municipios indígenas alternativos - FORMIA		
Tipo	Proyecto (final)		País	Ecuador	
Fechas realización	2009		Fecha de publicación	2009	
Promotores	AECID (OTC Ecuador) , Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador			Evaluadores	N/D

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	Definición general centrada en conocimiento. El objetivo es generar un documento.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	No se plantean preguntas específicas para la evaluación.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	Participación sólo para proporcionar información.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	Ninguna indicación.
TOTAL	4	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 46 (informe completo, que no incluye anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	1	El informe no contiene recomendaciones. La descripción del proyecto y la evaluación ocupa 32 páginas y la valoración 15.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe breve.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	1	Muchos errores de escritura que restan claridad al informe; gráficos confusos, sin títulos ni fuentes.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye un resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Confuso: plantea formular recomendaciones para el seguimiento del proyecto después de su finalización y para el plan estratégico multisectorial de AECID en Ecuador.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Existe una descripción de la metodología, pero es pobre e incompleta.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Se llega a algunas conclusiones alrededor de los criterios, la mayor parte sin sustento.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	1	Los juicios de valor no están justificados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Hay un esfuerzo para extraer lecciones aplicables a otros contextos similares y a programas indígenas, pero la mayor parte son insustanciales.
TOTAL	17	

C. Recomendaciones Incluidas ☐ No incluidas ☒
Número de recomendaciones:

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	
TOTAL	5	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	37	Título	Una mirada de género en la evaluación de diseño de los proyectos del Programa Género y Desarrollo, y Gobernanza Democrática de la Cooperación Española en Uruguay		
Tipo	Programa	País	Uruguay		
Fechas realización	Agosto a diciembre 2009		Fecha de publicación	Diciembre 2009	
Promotores	AECID (OTC Uruguay)	Evaluadores	Eveling Carrasco López		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Insumos para incorporar el enfoque de género en todas las intervenciones; AECID y organismos contraparte como usuarios.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Preguntas genéricas relacionadas con enfoque de género en proyectos de desarrollo.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Actores como parte del comité de seguimiento, con funciones bien definidas.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	4	Se solicita estrategia de presentación y devolución de resultados para asegurar apropiación de recomendaciones. Talleres de devolución específicos.
TOTAL	11	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 62 (sin anexos); 107 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	1	La escritura es engorrosa y varios gráficos incomprensibles. Uso indiscriminado de negritas.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen ejecutivo de 8 páginas; no es fácil encontrar las recomendaciones en él.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Se incluyen anexos metodológicos detallados, con datos adicionales interesantes.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Elaborar recomendaciones para incluir la perspectiva de género en proyectos.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Hay una descripción exhaustiva de la metodología empleada en la evaluación.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay relación de hallazgos con el análisis y los criterios, aunque su presentación es confusa.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	No quedan claros los sustentos para muchos de los juicios de valor expresados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae lecciones o enseñanzas.
TOTAL	27	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 40 (estimado)

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Varias recomendaciones triviales y no específicas.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	No siempre queda clara la derivación de las recomendaciones desde las conclusiones, aunque se presentan juntas.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No hay ninguna referencia a receptores de las recomendaciones.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Se presentan elementos para favorecer la aplicación de varias de las recomendaciones, incluso en anexos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Algunas recomendaciones parecen adecuadas al contexto, otras irreales.
TOTAL		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	38	Título	Évaluation du projet "Appui institutionnel en matière de gestion intégrée de l'eau à travers les renforcements des capacités de l'Agence du Bassin Hydraulique du Lukkos (2ème phase du projet)
Tipo	Proyecto (final)	País	Marruecos
Fechas realización	Julio a noviembre 2009	Fecha de publicación	Noviembre 2009
Promotores	AECID (OTC Marruecos)	Evalúadores	ECOTEC España – ECORYS España (Nicoletta del Bufalo, Sonia Vega, Cristina Torrecillas, Eduardo Pérez de Eulate, Mara Ferrer)

A. Términos de Referencia		Disponibles <input type="checkbox"/>	No disponibles <input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--	
TOTAL	--		

B. Informes		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 101 (informe completo, sin anexos en la versión disponible)			
Criterio	Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Demasiado extenso.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Buena utilización de gráficos y tablas. Escritura sencilla. Párrafos en ocasiones largos.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen de 12 páginas con elementos centrales, pero poco amigable.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Se mencionan anexos metodológicos que parecen relevantes pero no se incluyen en la versión electrónica del informe disponible.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	4	Claro: corregir errores y orientar una nueva fase del proyecto. Se indica usuarios.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Muy buena descripción de la metodología empleada, que apunta especialmente a validar las conclusiones y recomendaciones, potenciando así su utilidad potencial.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay un buen análisis de datos que apoya las conclusiones para cada criterio de análisis.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	En general, los juicios de valor son explicados y sustentados.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no incluye lecciones aprendidas.	
TOTAL	27		

C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 6			
Criterio	Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones son relevantes y específicas y se orientan a la utilización esperada, aunque repiten las de la evaluación intermedia.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación entre el análisis, las conclusiones y las recomendaciones, pero no en todos los casos.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay destinatarios explícitos: en ocasiones son claros; en otras, no lo son.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Las recomendaciones son pocas y están suficientemente elaboradas, aunque no determinan tiempos.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones parecen realistas y aplicables al contexto local.	
TOTAL	14		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	39	Título	Evaluation of impact of Namibian rural aquaculture development		
Tipo	Proyecto (final)		País	Namibia	
Fechas realización		Abril a septiembre 2009		Fecha de publicación	Septiembre 2009
Promotores	AECID (OTC Namibia)		Evaluadores	Curtis M. Jolly	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	Genérico: aplicación posible en otras regiones y futuras intervenciones.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	3	Aunque varias preguntas son genéricas, algunas son claramente relevantes para la contraparte gubernamental.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Listado genérico de actores. Participación prevista sólo para facilitar información.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Se solicita resumen ejecutivo y discusión de recomendaciones en el país, así como reuniones de devolución.
TOTAL	9	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 22 (sin anexos); 40 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	1	La estructura del informe es enrevesada. Los hallazgos y recomendaciones se presentan antes de la descripción del proyecto evaluado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe excesivamente breve.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	La escritura del informe es repetitiva y en ocasiones confusa.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Hay un resumen ejecutivo que sintetiza la evaluación pero no incluye recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	Los anexos no añaden información relevante sobre la metodología.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No se hace ninguna referencia específica al uso previsto de la evaluación.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	1	La descripción de la metodología es mínima e insuficiente.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	No hay referencia a criterios de evaluación o necesidades, aunque algunos hallazgos se basan en el análisis realizado.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	La mayor parte de los juicios de valor no tiene un sustento claro.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Las lecciones documentadas son triviales, con generalizaciones obvias e inútiles ("una base de datos es tan buena como la información que contiene").
TOTAL	14	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 10

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones son específicas y técnicas, aunque algunas son triviales u obvias.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	En algunos casos es posible adivinar los vínculos entre las conclusiones y las recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No se hace ninguna referencia a destinatarios, lo que sería relevante.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones prescriben lo que debería hacerse, no cómo o cuándo.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Es difícil valorar el realismo de las recomendaciones, que demuestran conocimiento técnico de acuicultura.
TOTAL	8	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	40	Título	Evaluación final del proyecto ADL - Fortalecimiento y modernización de la administración de justicia en Marruecos		
Tipo	Proyecto (final)		País	Marruecos	
Fechas realización	Abril a septiembre 2009			Fecha de publicación	Septiembre 2009
Promotores	AECID (OTC Marruecos)- FIIAPP		Evaluadores	ECOTEC España – ECORYS España (Nicoletta del Bufalo, Sonia Vega, Cristina Torrecillas, Bárbara López, Mara Ferrer)	

A. Términos de Referencia		Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	Propuestas aplicables a posible segunda fase. Ninguna otra consideración de utilidad.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Sólo criterios generales. La evaluación debe determinar preguntas con base en documentos.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Se indican personas de contacto en principales instituciones españolas, para consulta y seguimiento del proceso.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	Resumen ejecutivo, demasiado largo (30 páginas). Ninguna indicación adicional.	
TOTAL	5		

B. Informes		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 102 (informe completo, sin anexos en la versión disponible)			
Criterio	Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe demasiado extenso.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Aunque la escritura es en general clara, hay textos enteros que se repiten. La utilización de gráficos y tablas es adecuada. El informe además repite textos de uno anterior, realizado por la misma empresa.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe disponible no incluye resumen ejecutivo, aunque es mencionado como una tarea a realizar.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	El informe disponible no incluye anexos, aunque se mencionan como parte de una versión final.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	Sigue siendo vago: propuestas aplicables a una posible segunda fase.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción de la metodología es completa y adecuada, aunque la no inclusión de anexos la debilita.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una buena relación de conclusiones en relación con los criterios y en los datos.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor son explicados y sustentados en casi todos los casos.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae enseñanzas aplicables.	
TOTAL	20		

C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 7			
Criterio	Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones son relevantes, aunque idénticas en su formulación a las de la evaluación 38, realizada por la misma empresa.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una vinculación lógica entre las recomendaciones y las conclusiones, que se explica en el texto.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No se identifican destinatarios, en general, aunque en algunos casos se hace referencia a alguna institución responsable.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	4	Las recomendaciones están muy bien desarrolladas para facilitar su aplicación.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Buena adecuación de las recomendaciones al contexto general de actuación.	
TOTAL	15		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	41	Título	Evaluación final del proyecto Araucaria XXI Galápagos		
Tipo	Proyecto (final)		País	Ecuador	
Fechas realización	Marzo a abril 2009			Fecha de publicación	Mayo de 2009
Promotores	AECID (OTC Ecuador)		Evaluadores	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fernando Ormaza, Martha Aguirre, Carla Cárdenas)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Preparar posible siguiente fase como parte de Araucaria XXI.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Solamente algunas preguntas específicas, sobre todo para Cooperación Española.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Participación para proporcionar información. AECID comenta informe.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	Ninguna indicación.
TOTAL	7	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 129 (sin anexos); 159 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	El informe disponible es el primer borrador, incompleto. La estructura es confusa y repetitiva. Las conclusiones preceden las recomendaciones, presentadas como líneas para una nueva fase.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Demasiado extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Párrafos cortos pero escritura a veces confusa, algunas tablas y gráficos ilustrativos.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye resumen ejecutivo
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Hay algunos anexos relevantes, pero la mayor parte no está incluido en esta versión.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	Muy vago: proveer información para toma de decisiones en todos los ámbitos.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una descripción completa y precisa, que debería ser complementada con algunos anexos que no están incluidos en la versión de informe analizada.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Algunos datos contruídos, que dan base a las conclusiones, son de origen incierto. Se realizan estimaciones cuantitativas de cumplimiento no justificadas.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Muchos juicios de valor están basados en esa cuantificación injustificada.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae lecciones o enseñanzas.
TOTAL	17	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 1 (como lineamientos para una nueva fase)

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones, aunque relevantes, se presentan como lineamientos para una nueva fase, sin relación con la evaluación.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	No hay ninguna relación lógica explícita entre hallazgos y recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay ningún esfuerzo por identificar destinatarios, aunque se supone que es la Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Aunque son detalladas en cuanto a cómo debería ser el nuevo proyecto, no hay indicaciones acerca de cómo llevarlas a cabo.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Las recomendaciones para el nuevo proyecto parecen poco realistas considerando el alcance previsto de la evaluación.
TOTAL	7	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	42	Título	Evaluación integral de la VII Comisión Mixta Hispano-Uruguaya		
Tipo	País (final)	País	Uruguay		
Fechas realización	2009		Fecha de publicación	2009	
Promotores	AECID (OTC Uruguay) – Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Uruguay			Evaluadores	Darwin Caraballo

A. Términos de Referencia		Disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles	<input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Insumos para VIII Comisión Mixta (2009). Experto colaborará en redacción de texto de esta comisión.			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	No se identifican preguntas, sólo criterios genéricos.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	OTC y contraparte local aprueban productos.			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	2	Se solicita mapeo de cooperación multilateral y un resumen ejecutivo.			
TOTAL	7				

B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 77 (informe completo, sin anexos en versión disponible)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	La estructura es correcta, aunque la agrupación de conclusiones, lecciones y recomendaciones en el capítulo final le quita profundidad.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión razonable; se incluye además versión ejecutiva.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	La redacción es clara; se utilizan tablas y listas de manera adecuada, aunque algunas son de difícil lectura por reducido tamaño.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	El informe incluye un resumen y también una versión ejecutiva. El resumen destaca las recomendaciones.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	La versión de informe disponible no incluye anexos.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se repite el texto de los TdR, en cuanto a servir de insumo para la Comisión Mixta.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una buena descripción de la metodología que debería estar complementada en los anexos no disponibles.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una relación clara entre las conclusiones y el análisis de los datos.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor están sustentados en el análisis, aunque no siempre de manera clara.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Aunque se mencionan en el título de la última sección, no se documentan lecciones aprendidas.			
TOTAL	25				

C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 12					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Recomendaciones relevantes y pertinentes para la formulación de la nueva estrategia de acción en la Comisión Mixta.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	La vinculación es clara, incluso se presentan en los mismos párrafos.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay identificación explícita pero se refieren a la Cooperación Española, sobre todo.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	La redacción de las recomendaciones es en ocasiones confusa al estar en el mismo párrafo que las conclusiones.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Hay un grado significativo de conocimiento del contexto en las recomendaciones.			
TOTAL	12				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	43	Título	Evaluación de las intervenciones de la Cooperación Española en el recurso agua		
Tipo	Estrategia	País	Guatemala y Mali (estudios de caso)		
Fechas realización	2009		Fecha de publicación	Septiembre 2010	
Promotores	MAEC (DGPOLE)		Evaluadores	EPYPSA	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Futuras guías o documentos estratégico-operativos (definición vaga).
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Genéricas, en su mayoría. El equipo de evaluación debe identificar necesidades informativas más precisas.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Se menciona gestión participativa, a través de Comité de Seguimiento y un espacio de participación en países seleccionados.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Se menciona participación en talleres, además de resumen ejecutivo y memoria de trabajo de campo.
TOTAL	10	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 90 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Escritura clara y presentación adecuada, con tablas que facilitan la lectura, especialmente en conclusiones y recomendaciones.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye un resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	El informe disponible no incluye anexos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Desarrollo de ciclo de planificación 2009-12. Se repite texto de los TdR.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una descripción completa, incluyendo el desarrollo de indicadores por criterios e identificando herramientas de recopilación y análisis de datos (no presentadas).
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	El análisis lleva muy claramente a las conclusiones de cada sección, bien refrendadas por datos empíricos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Los juicios de valor están plenamente justificados, incluso mediante comparadores.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se identifican lecciones o enseñanzas en este informe de evaluación.
TOTAL	26	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 8

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones son muy relevantes y orientadas a la definición de una política específica para el tema, aunque no abordan otros elementos de la problemática descritos en la evaluación.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	La declinación de algunas de las conclusiones en recomendaciones es clara, pero hay temas que quedan sin tratar.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay identificación de actores específicos, lo que puede diluir responsabilidades.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Aunque hay muchos elementos prácticos, la manera de formularlas genera que en ocasiones se pierdan.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones parecen muy ambiciosas y sin alternativas prácticas.
TOTAL	13	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	44	Título	Cooperación municipal directa a través del instrumento del Hermanamiento		
Tipo	Instrumento	País	Varios		
Fechas realización	Septiembre 2009 a octubre 2010			Fecha de publicación	Diciembre 2010
Promotores	MAEC (DGPOLDE) - CONFOCOS		Evaluadores	REDCREA (Antonio Luján, Eva Raboso, Marta Terán, Ana de Mendoza, Jeroen Ijgosse, Carlos Hernández)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Futura estrategia de cooperación municipal (vaga), así como mejora de coordinación.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Genéricas, en su mayoría. El equipo de evaluación debe reducir el número y concretarlas.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Gestión participativa, a través de Comité de Seguimiento, así como espacios de implicación “activa y voluntaria” de socios.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Participación en talleres de devolución, además de resumen ejecutivo y memoria de trabajo de campo.
TOTAL	10	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 108 (informe sin anexos); 214 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe demasiado extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Numerosos gráficos y cuadros. Escritura simple. Párrafos cortos.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye un resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Los anexos presentan datos adicionales y desarrollan herramientas de la metodología.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Sigue siendo vago en el informe, que reitera los TdR.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Hay una descripción completa de los trabajos realizados y la metodología de investigación, completada en los anexos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	La vinculación de los hallazgos con criterios y preguntas, así como su sustento en el análisis, son muy claros.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Los juicios de valor se apoyan de manera razonable en el análisis realizado.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Este informe no identifica lecciones aprendidas, lo que habría sido clave considerando el objeto de evaluación.
TOTAL	29	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 27

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Algunas triviales, pero la mayor parte relevantes y orientados al aprendizaje.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una vinculación clara entre la mayor parte de las recomendaciones y las conclusiones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Débil identificación, lo que habría sido particularmente relevante en esta evaluación.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Algunas de las recomendaciones están bien desarrolladas; la mayor parte es sin embargo declarativa.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Varias de las recomendaciones parecen fuera del alcance de las capacidades de los entes locales de cooperación.
TOTAL	12	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	45	Título	Apoio à criação da especialidade de enfermagem pediátrica para enfermeiros gerais em Angola			
Tipo	Proyecto (final)		País	Angola		
Fechas realización		Octubre a diciembre 2010			Fecha de publicación	Diciembre 2010
Promotores	AECID (OTC Angola)		Evaluadores	GR Consultores Internacionales (Elsa Rodrigues, Javier Tena Rubio, Pablo López Deán)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	No hay ninguna indicación sobre utilización prevista de la evaluación.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Muy genéricas, sólo explican los criterios.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	Sólo se identifican actores, sin ninguna indicación de forma de participación.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	Se indican fases de discusión organización promotora y socio principal, pero ningún producto.
TOTAL	4	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 32 (sin anexos); 41 (con anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe breve.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Aunque la escritura es clara y simple, no se ha utilizado ayudas gráficas (cuadros y tablas) que habrían facilitado la comprensión.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	Este informe no incluye resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Los anexos presentan algunos datos adicionales pero no incluyen información o aclaraciones metodológicas sustantivas.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Se aclara: continuación del proyecto una vez finalizada la ayuda externa.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una descripción suficiente de la metodología empleada, aunque no se presentan detalles de los instrumentos de recopilación y análisis de los datos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Hay una presentación de conclusiones por criterio, aunque se presentan pocos datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Muchos juicios de valor aparecen sin sustento.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no identifica lecciones aprendidas.
TOTAL	24	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 20

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	La mayor parte de las recomendaciones son triviales y no apuntan al uso previsto (sostenibilidad del proyecto sin ayuda).
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Aunque se percibe alguna relación, esta no es explícita en todos los casos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Recomendaciones organizadas por actor
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Recomendaciones poco orientadas a la acción y sin priorización o indicación temporal.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones son en general adecuadas al contexto,
TOTAL	11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	46	Título	Evaluación de funcionamiento, resultados y efectos del proyecto fortalecimiento de los procesos de participación social y convivencia pacífica de la juventud vallecaucana "Jóvenes Construyendo Ciudadanía"		
Tipo	Proyecto (final)		País	Colombia	
Fechas realización	2010			Fecha de publicación	Abril 2010
Promotores	AECID (OTC Colombia), Gobernación del Departamento del Valle del Cauca		Evaluadores	Corporación SENSE (Adriana Anacona, Liliana Bedoya, Jonathan Sánchez, Mauricio Guzmán)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Conocer qué pasó y tener insumos para decisiones que permitan mejorar la ejecución de la política (vago).
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Hay preguntas bastante concretas, orientadas sobre todo al principal socio local. Nada para la Cooperación Española.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Listado completo de organizaciones y actores implicados en el programa para consulta, pero no se indican formas de participación.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	Ninguna indicación.
TOTAL	7	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 65 páginas (sin anexos); 80 páginas (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	La organización es confusa, con un capítulo de juicios valorativos previo a los resultados.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	El informe es de extensión razonable y se lee rápidamente.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Diagramación con fotografías de gran tamaño que no añaden información. Escritura enrevesada.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Bibliografía y listado de entrevistas.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Vago: proporcionar información en el contexto de sostenibilidad del proceso.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	1	Presentación ambigua y escasa, relativa a principios generales de investigación, sin indicar estrategias, diseños o herramientas.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Se presentan conclusiones y valoraciones por criterio, escasamente fundamentadas.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Ver comentario anterior.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no documenta enseñanzas o lecciones.
TOTAL	18	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 71

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	Además de excesivamente numerosas, la mayor parte de las recomendaciones es irrelevante.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	La vinculación es opaca en la mayor parte de los casos, partiendo de la mala definición de conclusiones y juicios de valor.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Casi todas las recomendaciones identifican grupos destinatarios.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	La redacción es declarativa; el número es excesivo; no se identifican tiempos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Algunas recomendaciones son realistas, pero la mayoría excede el alcance de la evaluación.
TOTAL	9	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	47	Título	Construção, equipamento e início do funcionamento do Centro de Saúde na Área B dos Quilómetros, Município de Viana, Luanda
Tipo	Proyecto (final)	País	Angola
Fechas realización	Agosto a septiembre 2010	Fecha de publicación	Septiembre 2010
Promotores	AECID (OTC Angola)	Evalúadores	Consultores JMJ Angola (Mary Daly)
A. Términos de Referencia Disponibles <input checked="" type="checkbox"/> No disponibles <input type="checkbox"/>			
Criterio	Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	Muy vago. Proporcionar recomendaciones útiles a AECID y socios locales, para intervenciones semejantes.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	No se incluyen. Sólo se presenta la definición de los criterios.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Se identifican usuarios de la evaluación y partes implicadas, pero no formas esperadas de participación.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	No se indica nada al respecto.	
TOTAL	5		
B. Informes Ejecutivo <input type="checkbox"/> Extenso <input checked="" type="checkbox"/>			
Número de páginas del informe: 16 páginas (sin anexos); 32 páginas (informe completo)			
Criterio	Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	Estructura confusa, sin introducción ni lecciones.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe excesivamente breve.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Aunque la escritura es en ocasiones confusa, los mensajes son claramente percibidos. No hay ningún tipo de ayuda gráfica a la lectura.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen ejecutivo.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	Sólo se incluye un anexo con las 13 entrevistas realizadas por la consultora.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No se hace ninguna referencia a la utilidad esperada del informe.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	La descripción disponible es mínima e insuficiente para dotar de credibilidad al informe.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos están bien organizados por criterio y se basan en el análisis realizado.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor están suficientemente explicados en el análisis.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	La evaluación no identificó lecciones aprendidas.	
TOTAL	17		
C. Recomendaciones Incluidas <input checked="" type="checkbox"/> No incluidas <input type="checkbox"/>			
Número de recomendaciones: 8			
Criterio	Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	Todas las recomendaciones son triviales y genéricas, con escasos aportes concretos.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Muchas de las conclusiones no dan origen a recomendaciones; el análisis es más rico que las sugerencias de la consultora.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Se presentan recomendaciones para la AECID y para la municipalidad local.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones son planteadas de manera poco práctica.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Aunque algunas son realistas (las más básicas), otras son excesivas.	
TOTAL	10		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	48	Título	Desenvolvimento institucional da ENAMAT - Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho		
Tipo	Proyecto (final)		País	Brasil	
Fechas realización	2010		Fecha de publicación	Septiembre 2010	
Promotores	AECID (OTC Brasil)		Evalúadores	Neusa Zimmermann	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	Ninguna indicación sobre uso previsto.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	No se incluyen criterios de evaluación ni preguntas.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	Socios (indeterminados) como proveedores de información. Ninguna otra consideración.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	No se solicita.
TOTAL	4	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 30 (sin anexos); 40 (con anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	La estructura es adecuada y completa.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe breve.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	La presentación de la evaluación en tablas no facilita la lectura, que se vuelve engorrosa.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Anexos con datos adicionales y para sintetizar información.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No se incluye ninguna referencia al uso posible de la evaluación.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción de la metodología es breve pero completa, con excepción de las herramientas de recopilación de información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Las conclusiones están basadas en el análisis de los datos, pero no siempre responden a las preguntas de evaluación.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	La sustentación de los juicios de valor es parcial y en ocasiones confusa.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Aunque hay un intento valioso de extraer enseñanzas aplicables, muchas son limitadas por su falta de profundidad y aplicabilidad.
TOTAL	23	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 7

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	Las recomendaciones son, todas, acerca de la formulación de proyectos con el enfoque del marco lógico, más alguna de gestión.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	No hay relación entre los hallazgos y las recomendaciones, con excepción de las conclusiones sobre la falta de diseño.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No se identifican receptores.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Este criterio es inaplicable a las recomendaciones formuladas.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Las recomendaciones no consideran en absoluto el contexto de la AECID, que conoce de sobre el EML.
TOTAL	5	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	49	Título	Evaluación externa de medio término. Estrategia de igualdad de género. Cooperación española en Colombia		
Tipo	Estrategia	País	Colombia		
Fechas realización	2010	Fecha de publicación	2010		
Promotores	AECID (OTC Colombia)	Evaluadores	Pilar del Barrio		
A. Términos de Referencia		Disponibles	<input type="checkbox"/>	No disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL	--				
B. Informes		Ejecutivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Extenso	<input type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 17 (informe completo, no incluye anexos)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Es completo como informe ejecutivo orientado a la acción, aunque habría podido incluir alguna información sobre el objeto evaluado para facilitar más su uso.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Es adecuado para un informe ejecutivo.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Fotos que no añaden información, cuadros útiles, escritura adecuada.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen, que de cualquier modo no sería pertinente.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos, que de cualquier modo no serían pertinentes.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	Se desconoce el propósito en cuanto al uso y no se incluye en el informe ejecutivo.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	1	No se incluye ningún comentario sobre la metodología.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Aunque es difícil de valorar en el resumen ejecutivo, la formulación de los hallazgos indica análisis de criterios y presupone existencia de información suficiente.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	No todos los juicios de valor se encuentran documentados.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se incluyen lecciones aprendidas en el informe.			
TOTAL	20				
C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 35					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Valoración mixta: mientras que algunas de las recomendaciones son muy pertinentes y válidas, otras carecen de contenido.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	De nuevo, valoración mixta: en algunos casos la vinculación es muy clara; en otros indetectable.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Se identifica en todas las recomendaciones.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	La valoración también es mixta: algunas recomendaciones están muy desarrolladas, y otras en absoluto.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Mientras que algunas son adecuadas al contexto, otras son poco realistas.			
TOTAL	13				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	50	Título	Proyecto de codesarrollo Cañar Murcia		
Tipo	Proyecto (final)		País	Ecuador	
Fechas realización	Marzo a mayo 2010			Fecha de publicación	Mayo 2010
Promotores	AECID (OTC Ecuador), Comunidad Autónoma de Murcia, Secretaría Nacional del Migrante		Evaluadores	Avalua (Núria Camps i Vidal, Anastasia Gasó i Ausina, Dayana Litz León, Andrea Feix-Ruf, Imma Bartrina i Rams)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Insumos para decidir si el proyecto se prorroga, modifica o finaliza. Hacer recomendaciones para futuras intervenciones.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	3	Hay varias preguntas específicas, relevante para socios diversos.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Descripción de partes implicadas. Se menciona un comité de evaluación y necesidad de solicitar opinión de múltiples actores.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Talleres planificados para retroalimentación. Resumen ejecutivo.
TOTAL	12	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 109 (informe completo, sin anexos en la versión electrónica)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	La estructura es completa, aunque algo confusa.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe demasiado extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	1	Informe muy mal escrito, con numerosos errores de sintaxis. Utilización indiscriminada de mayúsculas y negritas. Gráficos ilegibles.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Existe un resumen ejecutivo confuso, aunque con recomendaciones para la acción.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Mencionados en el informe pero no incluidos en la versión electrónica. Aportarían información relevante.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No se indica, aunque se menciona la replicación del proyecto piloto.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	1	No se incluye una descripción suficiente de la metodología de evaluación en el informe. Se mencionan anexos no disponibles en la versión electrónica.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	1	Los hallazgos y conclusiones son presentados sin relación con la evaluación del proyecto. Se trata de ideas basadas en la teoría del codesarrollo.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	1	Ver comentario anterior
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Esfuerzo interesante de documentar buenas prácticas y lecciones, planteadas con perspectivas de aplicabilidad en otros proyectos de codesarrollo.
TOTAL	19	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 4

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Aunque son específicas y relevantes, no apuntan en absoluto al aprendizaje sino al cierre ordenado del proyecto.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	Las vinculaciones se dan más en el nivel de las lecciones que en el de las recomendaciones, que son muy limitadas.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	En las pocas recomendaciones indicadas se señala su destinatario.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	La redacción de las recomendaciones es detallada y orientada a la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones denotan poco conocimiento sobre la AECID.
TOTAL	11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	51	Título	Informe de evaluación de la actuación de AECID en juventud en Chocó		
Tipo	Proyecto (final)		País	Colombia	
Fechas realización		2010		Fecha de publicación	2010
Promotores	AECID (OTC Colombia)		Evaluadores	Erika García Roa	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 149 (informe completo, no contiene anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	1	Incompleto. No describe el objeto de la evaluación. No incluye conclusiones o lecciones.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Demasiado extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Numerosas tablas que no siempre facilitan la lectura. Errores de sintaxis y escritura confusa.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye un resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	El informe no contiene anexos. Mucha de la información en el cuerpo podría haber sido anexada.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	Sólo se incluyen referencias a los propósitos genéricos de cualquier evaluación.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una descripción muy completa de la metodología en el cuerpo de documento, aunque no se detallan las herramientas para recoger información (encuesta).
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	La vinculación entre datos, análisis, criterios y conclusiones en confusa en el texto.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	1	Lo mismo sucede con los juicios de valor aportados, que no se justifican.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae enseñanzas o lecciones.
TOTAL	14	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 19

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	Aunque algunas recomendaciones parecen relevantes, la mayor parte es insustancial.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Aunque se percibe cierta conexión, ésta es dispersa y confusa en muchos casos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	Solamente una recomendación está dirigida de forma clara (a la AECID).
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Muchas recomendaciones están redactadas de forma genérica, no orientada a la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Muchas de las recomendaciones están fuera de contexto y parecen inapropiadas.
TOTAL	7	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	52	Título	Implementación de la Declaración de París por la Cooperación Española		
Tipo	Política	País	Bolivia y Senegal (estudios de caso)		
Fechas realización	Abril a noviembre 2010			Fecha de publicación	Junio 2011
Promotores	MAEC (DGPOLE) – AECID (Unidad de Planificación y Evaluación)			Evaluadores	REDCREA (Antonio Luján, Eva Raboso, Marta Terán)

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Genérico: insumo para evaluación internacional sobre la Declaración de París. Insumo para el Plan Director.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Genéricas, en su mayoría. El Comité Gestor debe escoger algunas y el equipo evaluador identificar necesidades de información.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Comité gestor (MAEC-AECID), comité de seguimiento (recurso y comentarios). Se establecen canales de comunicación.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Participación en actividades de devolución, además de resumen ejecutivo, informe preliminar y de trabajo de campo.
TOTAL	10	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 99 (sin anexos); 166 (con anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Buena utilización de tablas, recuadros y gráficos; escritura demasiado técnica.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	4	Buen resumen ejecutivo, que destaca claramente hallazgos y recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos sobre opciones metodológicas, informantes clave y síntesis de encuestas y entrevistas.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Menciona objetivos generales del proceso mundial: aprendizaje global y recomendaciones nacionales para mejorar políticas y prácticas.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Hay una descripción amplia de la metodología de evaluación, complementada en los anexos. Interesante foco en teorías del cambio.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Las conclusiones se organizan por criterio y se basan en el análisis de los datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor incluidos en las conclusiones están en general sustentados, aunque en ocasiones se asumen mejoras no comprobables.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	4	Buena definición de lecciones con voluntad de aplicabilidad y construcción de modelos de acción.
TOTAL	35	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 19

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones son en general específicas, aunque varias están vacías de contenido.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una buena vinculación entre las conclusiones y las recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Se identifica de manera genérica: sistema central y fuera del sistema central.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones son prescriptivas y no dan pistas sobre el "cómo".
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones son ambiciosas, pero en línea con el objeto de la evaluación.
TOTAL	11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	53	Título	Evaluación conjunta de la cooperación de la Comisión Europea y la Cooperación de España con Senegal		
Tipo	País		País	Senegal	
Fechas realización	Septiembre 2009 a diciembre 2010			Fecha de publicación	Octubre 2012
Promotores	MAEC (DGPOLDE) - EuropeAid (Unidad de Evaluación Común)	Evaluadores	Eco-consult, AGEG, APRI, Euronet, IRAM, NCG (François Doligez, Michèle Phamtan, Madina Fassassi, Iosu Arizkorreta, J.-F. Sempéré, Falilou Mbacké Cissé, Ousoubou Touré, Agnès Lambert, C. Patat)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 92 (sin anexos, no incluidos en versión electrónica disponible)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Buena utilización de gráficos y tablas. Escritura sencilla y comprensible.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	El resumen ejecutivo se centra en las conclusiones y resume las recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Se mencionan anexos sumamente relevantes, no incluidos en la versión electrónica del informe.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Genérico: mejorar estrategias, insistiendo en complementariedad y sinergia.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Excelente descripción de la metodología, sólo limitada por la no inclusión de los anexos relevantes en la versión electrónica del informe disponible.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Las conclusiones se basan en el análisis de los datos, incluso se cuantifica la confianza del equipo en la validez de cada conclusión.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	El informe identifica criterios de juicio para cada pregunta de evaluación, de manera explícita.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Este informe no incluye lecciones aprendidas.
TOTAL	29	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 11

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones son formuladas de forma muy genérica, con algunas excepciones.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Se presenta de manera explícita la vinculación de cada recomendación con las conclusiones pertinentes.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Cada recomendación incluye las organizaciones destinatarias.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Las recomendaciones están priorizadas y algunas de ellas desarrolladas (no todas).
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	La mayor parte de las recomendaciones parecen realistas y adecuadas al contexto.
TOTAL	16	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	54	Título	Evaluación de la respuesta de la Oficina de Acción Humanitaria de la AECID en Haití		
Tipo	Ayuda Humanitaria	País	Haití		
Fechas realización	Enero a marzo 2011		Fecha de publicación	Marzo 2011	
Promotores	AECID (Oficina de Acción Humanitaria)		Evaluadores	Pablo Alcalde, Mara Maraño	
A. Términos de Referencia		Disponibles <input type="checkbox"/>	No disponibles <input checked="" type="checkbox"/>		
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL	--				
B. Informes		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>		
Número de páginas del informe: 69 (sin anexos); 93 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión adecuada, informe de lectura ágil.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Escritura sencilla y sin adornos. Uso extenso de gráficos y tablas.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye resumen ejecutivo.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Los anexos añaden poco, excepto por un documento sustantivo de mapeo de tendencias.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Recomendaciones para mejorar la respuesta de la Oficina de Acción Humanitaria ante futuras emergencias y crisis.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una buena descripción de la metodología, aunque no se presentan las herramientas de recogida de información (guiones de entrevista).			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay una buena relación de conclusiones con base en el análisis y por criterio.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	La mayor parte de los juicios de valor está bien sustentado, con pocas excepciones.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no incluye lecciones ni extrae enseñanzas.			
TOTAL	28				
C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>		
Número de recomendaciones: 25					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	Recomendaciones muy genéricas, en gran medida triviales y sin contenido.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Hay una relación entre las conclusiones y las recomendaciones, pero se pierde la relación con las evidencias por su carácter vago.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	Varias recomendaciones indican destinatario (la Oficina de Acción Humanitaria y las OTC de la AECID).			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones se expresan sin indicar pistas para la acción.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Por su propia falta de sustancia, muchas de las recomendaciones parecen inviables.			
TOTAL	9				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	55	Título	Evaluación intermedia del programa de desarrollo local sostenible de la AECID en Guatemala (informe de síntesis y cinco informes de caso)		
Tipo	Programa (intermedia)		País	Guatemala	
Fechas realización	Junio a diciembre 2011			Fecha de publicación	Diciembre 2011
Promotores	AECID (OTC Guatemala)	Evaluadores	EPYPSA (Fernando Mudarra, Wilson Castañeda, Mathilde Laval, Mayra Solares, Raúl Gallardo, Andrea Meza)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Continuidad y reorientación del programa, considerando el MAP 2012. Desarrollar modelo para aplicación nacional. Usuarios: OTC, mancomunidades y beneficiarios.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Aunque se menciona participación de socios locales en su preparación, las preguntas son genéricas.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Definición de actores implicados. Comité de Seguimiento con representación local, con funciones claras.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Informes intermedios, resumen ejecutivo y presentación del informe final
TOTAL	11	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 75 (informe general de síntesis, sin anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	El informe es completo y la estructura clara.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Informe de extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Numerosos gráficos, algunos poco legibles. Escritura sencilla y párrafos cortos.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen ejecutivo sintetiza el documento pero la formulación de conclusiones y recomendaciones afecta su utilidad.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	El informe disponible no incluye anexos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Se recoge la formulación de los TdR, que son bastante explícitos, y se enriquece, aunque no se identifica claramente a los usuarios.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción de la metodología se centra en la definición de las dimensiones de la evaluación y los actores implicados, así como en la enumeración de métodos cualitativos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Se presentan conclusiones por cada dimensión de análisis, en general bien sustentadas.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Algunos de los juicios de valor no parecen justificados en el análisis, resultando esencialmente hipotéticos.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	El intento de identificar lecciones se reduce a una reformulación de las conclusiones generales, sólo aplicables al programa evaluado.
TOTAL	26	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 9 (estimado)

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones son difíciles de identificar en el texto, lo que hace difícil su utilización.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	No está claro hasta qué punto las recomendaciones derivan del análisis precedente.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No hay ninguna referencia a usuarios o destinatarios de las recomendaciones.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Aunque hay algunos intentos de especificar acciones, en general no se realiza.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Las recomendaciones parecen apuntar a una estrategia completamente distinta, por lo que pierden utilidad.
TOTAL	7	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	56	Título	Evaluación final del proyecto "Apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación para la mejora de la actividad productiva"		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	Noviembre de 2010 a febrero de 2011			Fecha de publicación	Febrero de 2011
Promotores	AECID (OTC Perú)		Evaluadores	Intersocial	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	4	Buena descripción de uso para cada usuario potencial, incluyendo población beneficiaria.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Genéricas, pero con excepciones. El equipo debe priorizar.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	4	Descripción completa y exhaustiva de actores. Comité de seguimiento con funciones claras. Participación de encuestadores locales
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	4	Resumen ejecutivo. Se requiere plan de devolución de resultados y difusión a todas las instituciones implicadas.
TOTAL	14	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 56 (sin anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	Aunque la estructura es clara, no se incluyen conclusiones ni recomendaciones.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Informe de extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Falta listado de acrónimos. Buen uso de tablas. Errores de sintaxis.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Se mencionan anexos con instrumentos diseñados, no incluidos en versión disponible.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Más vago que en los TdR: identificar elementos de mejora para la continuidad.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una buena descripción de la metodología, que debería ser complementada con información sobre las herramientas de recolección de información en anexos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	La evaluación hace un buen análisis de datos para llegar a conclusiones.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	No todos los juicios de valor están basados en los datos presentados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Hay un esfuerzo por definir lecciones aplicables, pero estas son más bien evidentes y por lo tanto poco útiles.
TOTAL	22	

C. Recomendaciones Incluidas ☐ No incluidas ☒

Número de recomendaciones:

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	1	Se incluyen "desafíos" pero no recomendaciones. Estos desafíos se plantean como recomendaciones, pero son en general vagos o poco específicos, lo que impide su valoración y análisis.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	
TOTAL	5	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	57	Título	Evaluación intermedia de los proyectos contenidos en el Programa de Gobernabilidad de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en Guatemala		
Tipo	Programa (intermedia)		País	Guatemala	
Fechas realización	2011		Fecha de publicación	2011	
Promotores	AECID (OTC Guatemala)		Evalúadores	Consensio (Miguel Ángel Lombardo, Javier Gila)	
A. Términos de Referencia			Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>	
Criterio			Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.			2	Continuidad y reorientación del programa, mención genérica de uso por parte de la OTC y contrapartes locales.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.			2	Preguntas genéricas (alguna específica) preparadas por la OTC, que podrá ser modificada.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.			3	Definición de actores implicados. Comité de Seguimiento con representación local, con funciones claras.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.			3	Informes intermedios, resumen ejecutivo y presentación del informe final	
TOTAL			10		
B. Informes			Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>	
Número de páginas del informe: 60 (sin anexos); 75 (informe completo)					
Criterio			Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.			4	Completo, claro y bien estructurado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.			4	Informe de extensión adecuada.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.			2	Algunos problemas de redacción hacen más confuso el texto. Pocos gráficos e ilegibles, sin títulos ni fuentes.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.			2	El resumen ejecutivo sintetiza el informe pero no facilita la acción.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.			3	Anexos con listado de entrevistas y matriz de evaluación.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.			2	Decisiones relacionadas con el programa para mejorar ejecución y sostenibilidad. Se recoge formulación de los TdR.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.			3	Descripción muy escueta, pero en anexos se presenta un listado de entrevistas y una matriz de evaluación, con criterios de valor, indicadores y fuentes	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.			3	Hay un buen análisis y conclusiones sólidas basadas en evidencias, así como en opiniones del equipo evaluador no siempre fundadas.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.			3	Los juicios de valor se basan en criterios específicos explícitos en la matriz.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.			1	Este informe no incluye lecciones aprendidas.	
TOTAL			27		
C. Recomendaciones			Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>	
Número de recomendaciones: 3					
Criterio			Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.			2	Aunque son recomendaciones relevantes, no son específicas y no parecen orientadas de manera clara a la utilización.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).			2	Demasiadas conclusiones quedan sin atender por parte de las recomendaciones.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.			1	No hay identificación de ningún tipo.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.			1	Están redactadas de forma muy genérica y poco práctica.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.			2	Ambiciosas, implican cambios sustantivos en las estrategias de los proyectos.	
TOTAL			8		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	58	Título	Evaluación externa del Programa de Cooperación Hispano - Peruano - PCHP 2007-2011		
Tipo	País (final)	País	Perú		
Fechas realización		Junio a noviembre 2011		Fecha de publicación	Diciembre 2011
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI		Evaluadores	Carlos Hernández, Juan Peris-Mencheta	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	4	Descripción de inserción de la evaluación en el marco de programación (2012-2015). Clara definición de objeto y enfoque.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	4	Específicas y definidas a partir de consultas con principales implicados.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Descripción general de actores y funciones. Comité de seguimiento con funciones claras.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Informe de trabajo de campo. Se menciona alguna actividad de devolución.
TOTAL	14	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 127 (informe completo, no tiene anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo y bien organizado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Excesivamente extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Muy claro, con buena utilización de ayudas gráficas.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	Muy buen resumen, con descripción un tanto genérica de recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Se mencionan en el texto anexos metodológicos no incluidos en la versión disponible.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	4	Muy claro y completo, en línea con lo establecido en los TdR.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una muy buena descripción de la metodología y el proceso de evaluación, que se complementa con anexos (no disponibles en versión electrónica).
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay una sólida descripción de hallazgos basados en el análisis de los datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Los juicios de valor están bien sustentados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El capítulo denominado lecciones se limita a señalar un caso de recopilación de información de base y otro de alineamiento con la planificación de la contraparte.
TOTAL	30	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 24

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Valoración matizada: varias recomendaciones relevantes, otras claramente triviales.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una relación lógica y clara entre hallazgos y recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Se identifican responsables y destinatarios para cada recomendación en una tabla.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Se priorizan las recomendaciones y se señala el momento de realización, aunque algunas recomendaciones son poco prácticas.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Varias recomendaciones parecen poco realistas (instrumentos comunes de seguimiento AECID-APCI, por ejemplo).
TOTAL	15	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	59	Título	Evaluación intermedia del tercer Plan Director de la Cooperación Española (2009-2012)		
Tipo	Estrategia (intermedia)	País	Varios		
Fechas realización	Diciembre 2010 a septiembre 2011		Fecha de publicación	Diciembre 2012	
Promotores	MAEC (DGPOLDE)	Evaluadores	División de Evaluación de la DGPOLDE (evaluación interna)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	4	Mandato del propio Plan Director. Actualizar y favorecer implementación. Construir sobre aprendizaje. Destinatario / usuarios claros.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Preguntas genéricas, poco concretas (aunque adecuadas al objeto de evaluación).
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Buena definición de implicados en distintos niveles, pero indefinición en cuanto a funciones.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	4	Se requiere informe en diferentes soportes y versiones según audiencia, así como respuesta de gestión.
TOTAL	12	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒
Número de páginas del informe: 61 (sin anexos); 131 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Gráficos y tablas útiles. Escritura apropiada, menos técnica que en la evaluación anterior del Plan Director.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	Resumen ejecutivo centrado en las conclusiones y recomendaciones, aunque extenso.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos muy relevantes y completos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	4	Muy clara identificación de propósitos de aprendizaje y destinatarios.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Descripción breve, pero suficiente, con complemento en anexos (marco teórico y metodológico, matriz de evaluación).
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Buena relación de hallazgos y conclusiones claras con base en el análisis de información.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Algunos juicios de valor fundados en indicadores específicos y explícitos; otros de origen incierto.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae enseñanzas.
TOTAL	34	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐
Número de recomendaciones: 28

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones son relevantes, aunque algunas evidentes; en general se orientan al aprendizaje y al cambio institucional
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una clara vinculación entre las recomendaciones y las conclusiones, generales y por ámbito de actuación.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	La identificación de destinatarios es desigual, en general inexistente.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	La orientación a la acción es desigual. En algunos casos es adecuada (recomendaciones 3, 8); en la mayoría la redacción no contribuye a la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Varias de las recomendaciones de fortalecimiento institucional no parecen considerar la situación presupuestaria de la política de Cooperación Española.
TOTAL	13	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	60	Título	Gestión de la Ayuda Programática de la AECID 2005-2012		
Tipo	Instrumento	País	El Salvador, Bolivia y Etiopía (estudios de caso)		
Fechas realización	Junio a diciembre 2011			Fecha de publicación	Marzo 2013
Promotores	MAEC (DGPOLDE) – FIIAPP – AECID	Evaluadores	AIDEAS – AENOR – EURECNA (Juan Manuel Santomé, Héctor Sainz, Gonzalo Contreras, Bruno Giussiani, Carlo Coppola)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Mandato de evaluación en contrato de gestión de la AECID; mejora de gestión en AECID.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Preguntas específicas, de interés de AECID, a ser precisadas por equipo, con acuerdo del Comité de Seguimiento.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Comité de seguimiento AECID-DGPOLDE. Comité de consulta con otros actores, sin definir. Identificación de actores principales en España.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Productos por fase. Completa fase de difusión, pero en España (en países, discusión con OTC)
TOTAL	11	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 125 (sin anexos); 266 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe demasiado extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Resúmenes destacados al inicio de cada sección. Escritura clara. Gráficos útiles.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	Informe ejecutivo demasiado extenso, pero claramente centrado en las recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos útiles: matriz de evaluación, metodología y protocolos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	4	Muy claro, con buena identificación de destinatarios.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Descripción suficiente de la metodología, con buen detalle sobre criterios y preguntas de evaluación, explicada con mayor detalle en anexos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Se incluyen hallazgos justificados en cada sección, retomados en las conclusiones, en línea con los criterios y el análisis.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Se presentan criterios de enjuiciamiento explícitos informados por indicadores.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae lecciones aprendidas en sentido estricto, por su propia naturaleza.
TOTAL	33	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 14

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Las recomendaciones son pertinentes y específicas, claramente orientadas a cambios institucionales deseables.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una clara vinculación entre las conclusiones y las recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	En general no se hace referencia explícita a destinatarios, aunque en varios casos se infiere del texto de la recomendación.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Por cada recomendación se hacen propuestas concretas de acción, aunque no se identifican tiempos o prioridades.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	4	Las recomendaciones se ajustan bien al contexto y consideran las características de la AECID.
TOTAL	17	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	61	Título	Proyecto binacional Catamayo - Chira (2001-2011)			
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú, Ecuador		
Fechas realización		Noviembre 2011 a marzo 2012		Fecha de publicación	Abril 2012	
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Ecuador - Perú		Evaluadores	Juan Peris-Mencheta, Oswaldo Quinde, Ana María Mendieta, Lucy García, Juan Carlos Gavilanes		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Replicación futura en otras cuencas. Sostenibilidad de modelo de gestión de educación técnica.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Genéricas, de acuerdo con criterios. Cierta especificidad técnica, pero no por actores.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Muy precisa identificación de actores, pero no precisa participación esperada.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	2	Socialización de informes previos y borrador de informe final. Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. No se mencionan talleres de devolución
TOTAL	9	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 104 (informe completo, no incluye anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	La sección de resultados tiene una organización confusa.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe demasiado extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Escritura en ocasiones confusa. Gráficos y tablas útiles. Formato ágil.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen ejecutivo no incluye las recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos en el informe.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Similar a términos de referencia.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una buena descripción de la metodología, aunque no se incluye un detalle de las herramientas de recopilación de información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Los hallazgos se caracterizan de manera confusa y no siempre están sustentados.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	En muchas ocasiones no se sustentan los criterios de valoración.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se incluyen lecciones aprendidas en este informe, pese a las indicaciones de los TdR.
TOTAL	20	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 14

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Muchas recomendaciones genéricas, no específicas, aplicables a cualquier proyecto y centradas en elementos del EML.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Pese a que algunas recomendaciones se apoyan en hallazgos, las conclusiones y el análisis van en general mucho más allá.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No hay identificación de receptores; genéricamente, se aplicarían a la Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones están redactadas de forma genérica.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Aunque podrían ser realistas, el nivel de generalidad de las recomendaciones reflejan una baja comprensión del funcionamiento de la Cooperación Española.
TOTAL	8	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	62	Título	Programa de apoyo a la pesca artesanal, la acuicultura y el manejo sostenible del ambiente (PROPECA)		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	2012		Fecha de publicación	2012	
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de la Producción del Perú		Evalúadores	Organización Latinoamericana de Desarrollo Pesquero (Javier Macías González)	

A. Términos de Referencia		Disponibles	<input type="checkbox"/>	No disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL	--				

B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 71 (sin anexos); 95 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Informe bien estructurado y completo.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión razonable.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Escritura simple y comprensible. Buen uso de negritas pero escasas ayudas gráficas.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen ejecutivo es extenso y con escaso desarrollo de recomendaciones.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Los anexos incluyen la matriz de evaluación y otros datos; se mencionan otros anexos en el texto, no incluidos en la versión disponible.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	4	Hay una buena descripción de uso (sobre todo conceptual), con identificación de usuarios.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Descripción suficiente, con complementos en anexos que no se incluyen en la versión electrónica disponible del informe.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Algunos datos importantes sobre los que se basan las conclusiones no son presentados en el informe, lo que le resta credibilidad.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	En general, no se presentan sustentos claros de los juicios de valor.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Hay un esfuerzo por identificar lecciones útiles para socios locales, pero estas son muy genéricas y en ocasiones triviales.			
TOTAL	28				

C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 14					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	La mayor parte son triviales, centradas en la buena aplicación del EML, con escasos elementos técnicos relevantes.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación entre las conclusiones presentadas y las recomendaciones, aunque no todas se basan en evidencias.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No hay identificación de destinatarios. Son todas genéricas.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	La redacción está poco orientada a la acción.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones son realistas por su propia falta de sustancia.			
TOTAL	9				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	63	Título	9 proyectos del Programa Patrimonio para el Desarrollo en el marco del Programa de Cooperación Hispano - Peruana, 2007-2011		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	2012		Fecha de publicación	2012	
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI		Evaluadores	Asociación La Mitochondria	
A. Términos de Referencia			Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>	
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Mejorar gestión y aplicar lecciones en el futuro. Buena descripción de contexto político-institucional de aplicación.			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Preguntas genéricas.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Detallada descripción de actores implicados, con algunas funciones (Comité de seguimiento).			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo, a ser presentado. Presentación PowerPoint. Taller de presentación del informe final.			
TOTAL	10				
B. Informes			Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>	
Número de páginas del informe: 81 (sin anexos); 115 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	El informe es completo y la estructura, clara.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	El informe es extenso.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Escritura repetitiva y en ocasiones engorrosa. Poca utilización de ayudas gráficas.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen ejecutivo es completo, pero no destaca las recomendaciones suficientemente.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Sólo se incluye la matriz de evaluación, interesante pero insuficiente.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Retoma texto de los TdR.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	La descripción de la metodología es limitada, pero se completa con una matriz de evaluación en anexo. No se presentan detalles de herramientas de recolección de datos.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una buena relación de hallazgos y conclusiones por criterio y con soporte en el análisis.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor están suficientemente sustentados, incluso en la matriz de evaluación.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	4	Buena definición de las lecciones aprendidas, con voluntad de aplicación en otros contextos y elementos para facilitar la tarea.			
TOTAL	27				
C. Recomendaciones			Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>	
Número de recomendaciones: 33					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Conclusiones en general relevantes y útiles para el aprendizaje institucional.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Vinculación lógica de las conclusiones y las recomendaciones.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No hay identificación de destinatarios y en ocasiones esto genera confusión.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Aunque algunas recomendaciones son concretas y facilitarían la acción, la mayor parte son genéricas.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones parecen en general realistas y aplicables.			
TOTAL	12				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	64	Título	Proyecto fortalecimiento del sistema de prevención y resolución de conflictos socio-laborales del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	2012			Fecha de publicación	Junio 2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú		Evalúadores	Ekkipo SAC (Iván Ormaechea, Maritsabel Antonio Lastra, Lilian Chávez)	

A. Términos de Referencia		Disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles	<input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Mejorar gestión y aplicar lecciones en el futuro. Buena descripción de contexto político-institucional de aplicación.			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Preguntas genéricas, señaladas a modo de ejemplo.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Detallada descripción de actores implicados. Comité de seguimiento con funciones claras, incluyendo difusión.			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.			
TOTAL		11			

B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 85 (informe completo, no contiene anexos)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Informe bien estructurado y completo.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	El informe es extenso.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Escritura engorrosa y en ocasiones confusa. Uso frecuente de tablas.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen demasiado extenso, poco orientado a la acción.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Aunque el informe menciona anexos, éstos no están incluidos en el documento disponible.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se recogen objetivos de los TdR, pero se pierde la descripción del contexto.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Descripción amplia y clara, aunque no se incluyen detalles de herramientas de recolección de información.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Se presentan hallazgos por criterio y pregunta, aunque los datos de sustento no son siempre claros.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Los criterios de valor se basan en una escala diseñada por la evaluación, aunque no suficientemente sustentada.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Buena definición de algunas lecciones con potencial de aplicación en otros contextos, aunque otras resultan poco sustantivas.			
TOTAL		24			

C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 21					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Valoración matizada: recomendaciones relevantes y otras absolutamente triviales.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Algunas de las recomendaciones parecen contradecir las conclusiones.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No se hace ninguna referencia a destinatarios de las recomendaciones.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Las recomendaciones no están orientadas a la acción ni priorizadas, con alguna excepción.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones denotan poco conocimiento de la AECID.			
TOTAL		9			

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	65	Título	Proyecto fortalecimiento institucional del sector salud en Loreto y Tumbes		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización		Noviembre 2011 a enero 2012		Fecha de publicación	Febrero 2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Salud del Perú			Evaluadores	Fernando Llanos, Luz Marina Illescas
A. Términos de Referencia		Disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles	<input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Genérico: mejorar gestión y aplicar lecciones en el futuro. Descripción de contexto político-institucional de aplicación.			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Preguntas genéricas, señaladas a modo de ejemplo.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Detallada descripción de actores implicados. Comité de Evaluación con funciones claras, incluyendo difusión.			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.			
TOTAL	10				
B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 104 (informe completo, sin anexos)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo y bien estructurado.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe demasiado extenso.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Escritura compleja. Utilización de algunas tablas y ayudas gráficas.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen sintetiza el informe en su conjunto, dando escasa importancia a las recomendaciones.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Se mencionan anexos metodológicos relevantes no incluidos en la versión disponible del informe.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se recogen objetivos de los TdR, pero se pierde la descripción del contexto.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Descripción rica de la metodología, aunque faltan los detalles presentados en los anexos (no incluidos en el informe disponible).			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una buena presentación de conclusiones y hallazgos por criterio, con base en el análisis de los datos disponibles.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	En general, se hacen explícitos los sustentos (sobre todo cuantitativos) de los juicios de valor.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Se identifican tres lecciones generales (diseño con marco lógico, conocimiento de la situación y estímulo de la participación).			
TOTAL	24				
C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 14					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	La mayor parte de las recomendaciones no es relevante y no contribuye al aprendizaje o se orienta a la toma de decisiones.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación razonable entre los hallazgos y las recomendaciones, aunque éstas podrían ser más profundas.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No hay identificación alguna de instituciones destinatarias.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	La redacción es sumamente genérica y poco práctica.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Varias recomendaciones parecen fuera de lugar o no son realistas.			
TOTAL	8				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	66	Título	Proyecto: "Red de centros de formación técnica en el área rural"		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	Noviembre 2011 a marzo 2012			Fecha de publicación	2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Agricultura del Perú			Evalúadores	Runakay Perú (José Alarco, Lucía Cano)
A. Términos de Referencia		Disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles	<input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Genérico: mejorar gestión y aplicar lecciones en el futuro. Descripción de contexto político-institucional de aplicación.			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	3	Criterios y preguntas específicos, aunque no hay constancia de consultas para su preparación.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Detallada descripción de actores implicados. Comité de Evaluación con funciones claras, incluyendo difusión.			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.			
TOTAL	12				
B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 137 (informe completo, no incluye anexos)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Aunque el informe es completo, hay un exceso de capítulos, lo que lo hace algo confuso.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	El informe es sumamente extenso.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Escritura algo confusa; utilización adecuada de ayudas gráficas. Gráficos sin fuente.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen extenso, con pocos elementos que facilitan la utilización.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	No se incluyen anexos en la versión disponible, pero se mencionan en el texto.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se menciona brevemente, basado en los TdR.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Descripción breve de la metodología, con detalles insuficientes sobre herramientas de búsqueda y análisis de la información.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	En general, no se presentan hallazgos; las conclusiones eran seguramente conocidas para los implicados.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	No está claro el sustento de los juicios de valor implícitos en las conclusiones.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Aunque son más bien conclusiones generales, las lecciones indicadas contienen elementos interesantes para la aplicación del modelo en otros contextos.			
TOTAL	21				
C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 50					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Valoración mixta: algunas parecen relevantes mientras que otras son claramente triviales.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	La relación no es siempre evidente. Las recomendaciones no siempre se basan en evidencias presentadas.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	Se plantean recomendaciones por actor, aunque la asignación es dudosa en muchos casos.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	La gran mayoría está redactada de forma prescriptiva, sin dar pistas para la ejecución.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Hay claros indicios de recomendaciones no realistas, especialmente aquellas dirigidas a los Centros de Formación Técnica.			
TOTAL	10				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	67	Título	Proyecto: "Apoyo al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social para la implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Plan Nacional contra la Violencia hacia la Mujer"		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	Enero a febrero 2012			Fecha de publicación	Mayo 2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables del Perú		Evaluadores	Avanza Bienestar Social y Desarrollo S.L. (Concepción Barranco, Ana Martínez Sánchez)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Objetivo genérico: replicación.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Criterios y preguntas genéricos, a ser precisados por el equipo de evaluación.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Detallada descripción de actores implicados. Comité de Evaluación con funciones claras, incluyendo difusión.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Presentación informe final al Comité.
TOTAL	9	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 86 (sin anexos); 106 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Se echa en falta una sección sobre el objeto de evaluación, aunque se explica brevemente el proyecto en la introducción.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	El informe prácticamente no utiliza ayudas gráficas (sólo algunas tablas) y la escritura es en ocasiones repetitiva.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Sólo se incluye
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Lo mismo que los TdR: sólo se identifica la posible replicación de elementos técnicos.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una descripción suficiente de la metodología, sin detalles sobre las herramientas para recopilación y análisis de información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Buena relación (en general) de conclusiones, con base en la información analizada. Hay algunas excepciones que reflejan errores en la concepción de los criterios.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	No todos los juicios de valor están sustentados, lo que quita fuerza a las conclusiones.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Buena definición de algunas de las lecciones, aplicables en otros contextos; otras, sin embargo, resultan poco relevantes.
TOTAL	23	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 31

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	La mayor parte de las recomendaciones son triviales y no se orientan al objetivo de aprendizaje institucional.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación razonable entre las conclusiones y las recomendaciones, organizadas por nivel de análisis.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Se incluye un comentario general señalando al Ministerio de la Mujer y la AECID como principales destinatarios.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	La mayor parte de las recomendaciones está redactada de manera genérica.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Hay claramente un exceso de ambición en muchas de las recomendaciones.
TOTAL	10	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	68	Título	Proyecto: "Desarrollo de la educación bilingüe intercultural en la Amazonía con énfasis en la participación de las comunidades indígenas y en la región Loreto-Peibila"		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	Diciembre 2011 a enero 2012			Fecha de publicación	2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Educación del Perú		Evaluadores	Alicia González Ramírez, Nancy Catactora Garnica	

A. Términos de Referencia		Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Además de criterios genéricos, una indicación específica para el gobierno local. Descripción de contexto político-institucional.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	3	Criterios genéricos pero preguntas específicas; no consta realización de consultas para su preparación.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Detallada descripción de actores implicados. Comité de Evaluación con funciones claras, incluyendo difusión.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.	
TOTAL	12		

B. Informes		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 122 (sin anexos); 158 (informe completo)			
Criterio	Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo y bien estructurado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe excesivamente extenso.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Utilización de tablas y gráficos como ayuda a la lectura. Escritura comprensible, aunque con algunos errores ortográficos y de sintaxis.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	El resumen ejecutivo se concentra en las conclusiones y presenta recomendaciones y lecciones aprendidas, aunque es extenso.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Los anexos disponibles en la versión electrónica del informe se limitan a resumir la valoración de la eficacia y analizar el EML.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Se retoma el texto de los TdR.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una descripción rica de la metodología, aunque no se precisan los detalles de las herramientas de recolección de información.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Los hallazgos responden claramente a las preguntas y se basan en el análisis.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor están, en su mayoría, sustentados por el análisis.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Hay un esfuerzo por identificar lecciones aprendidas relevantes, que podrían ser mejor formuladas pero son valiosas.	
TOTAL	29		

C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 10			
Criterio	Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Las recomendaciones son relevantes, basadas en los avances del proyecto y orientadas a su replicación o utilización en otros contextos.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Las recomendaciones se originan claramente en hallazgos, aunque algunas de las conclusiones no tiene seguimiento.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Aunque se mencionan instituciones en varias recomendaciones, las responsabilidades no quedan explícitas.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Las recomendaciones señalan el “deber ser”, sin indicar (en general) caminos para aproximarse a la situación deseada.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones demuestran conocimiento del contexto, aunque algunas parecen ambiciosas.	
TOTAL	14		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	69	Título	Proyecto: "Fortalecimiento del Ministerio de Educación para el desarrollo de la educación inclusiva en el Perú" Programa para el Desarrollo de Educación Inclusiva y Social - PRODIES		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	Diciembre 2011 a febrero 2012			Fecha de publicación	2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Educación del Perú		Evaluadores	Miriam Venegas, Jenny Luz Mayta	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Utilización prevista genérica, pero cuestiones específicas sobre sostenibilidad (uso por parte de contrapartes).
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Criterios genéricos y algunas preguntas específicas; no consta realización de consultas para su preparación.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Somera descripción de actores implicados. Comité de Evaluación.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.
TOTAL	10	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 124 (sin anexos); 144 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Informe completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe sumamente extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	El informe está bien escrito. Buena utilización de ayudas gráficas.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen sintetiza los hallazgos pero no incluye las recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	El único anexo que se incluye en la versión electrónica es la matriz de evaluación.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	El objetivo se identifica de forma genérica y la utilización no es mencionada en absoluto.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Buena descripción de la metodología, aunque no se incluyeron las herramientas de recopilación de información cuantitativa y cualitativa.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay una clara vinculación de las conclusiones con las preguntas y un buen sustento en el análisis de los datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	En general, los juicios de valor están bien sustentados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Las enseñanzas extraídas son demasiado genéricas y centradas en el ciclo del proyecto, más que en los contenidos técnicos.
TOTAL	26	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 39

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	La mayor parte de las recomendaciones son triviales y poco orientadas al cambio institucional o el aprendizaje.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Hay una vinculación clara de las recomendaciones con los hallazgos, pero las primeras podrían haber sido más ricas.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	Se mencionan instituciones, pero no se identifican destinatarios responsables.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	La mayor parte de las recomendaciones no incluye pistas para su ejecución.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Algunas recomendaciones parecen exceder las capacidades de los destinatarios o desconocer el funcionamiento de la cooperación internacional.
TOTAL	9	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	70	Título	Proyecto: "Programa de Descentralización y Reforma del Estado en la República del Perú - PRODER Perú"		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	2012			Fecha de publicación	2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Presidencia del Consejo de Ministros del Perú		Evaladores	Juan Peris-Mencheta, Carmela Chávez	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Objetivo genérico: replicación.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Criterios genéricos y preguntas en su mayoría generales; no consta realización de consultas para su preparación.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Buena descripción de actores implicados. Comité de Evaluación (AECID-APCI), sin descripción de funciones
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.
TOTAL	10	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 81 (informe completo, no contiene anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	El informe es completo y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	El informe es bastante extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Escritura clara, aunque con algunos errores de sintaxis. Uso de tablas gráficas adecuado.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen es breve y centrado en conclusiones; no incluye recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Se mencionan algunos anexos metodológicos en el texto, no incluidos en versión disponible.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Se refiere la utilidad para el diseño de estrategias durante el ciclo siguiente de programación.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Descripción breve pero suficiente, sin detalle de las herramientas de recopilación y análisis de información. Se explica además la metodología para cada respuesta.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay una buena correspondencia entre hallazgos, criterios y análisis de información.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	En varios casos se explican los sustentos de los juicios de valor antes del análisis de cada pregunta.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El capítulo 5, "conclusiones y lecciones aprendidas", no incluye en realidad enseñanzas aplicables en otros contextos.
TOTAL	28	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 17

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones generales están fuera del contexto de la evaluación. Las que son sobre diseño resultan triviales. Las específicas son relevantes.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	1	Es muy difícil encontrar vínculos claros entre las conclusiones y las recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay ninguna identificación, aunque se infiere en el caso de las recomendaciones específicas (Cooperación Española en Perú).
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones están redactadas de forma genérica (sería deseable...)
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Las comprensiones son poco realistas por su escasa pertinencia.
TOTAL	7	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	71	Título	Proyecto desarrollo y fortalecimiento del turismo rural comunitario en el Perú- Turural Perú 2007-2011			
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú		
Fechas realización		2012		Fecha de publicación		2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú			Evaluadores	Fundación Ulysses (Eduardo Fayos-Solá, Alejandro Reyes, Laura Fuentes, Ana Muñoz, Alba Fernández, Cecilia Carballo)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Además de objetivos genéricos, se plantea uso por parte de contraparte local para toma de decisiones.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	4	Preguntas específicas; a las que se llegó mediante un proceso de consultas.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Detallada descripción de actores implicados. Comité de Evaluación con funciones claras, incluyendo difusión.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.
TOTAL	13	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 78 (sin anexos); 115 (con anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Completo; la estructura es innecesariamente compleja en el capítulo de análisis.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión aceptable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Adecuada utilización de gráficos y negritas. Escritura en ocasiones confusa y repetitiva.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	Se incluye un resumen de 12 páginas, la mitad dedicada a conclusiones y recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	El único anexo que se incluye en la versión electrónica es la matriz de evaluación.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Se retoma el texto de los TdR.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción de la metodología es adecuada, aunque no se incluye información suficiente sobre herramientas de recopilación y análisis de la información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos están organizados por criterios y se sustentan en los datos presentados, aunque hay repeticiones por la multiplicación de niveles de análisis.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	En general se justifican las valoraciones de los criterios con base en el análisis de los datos.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Lecciones muy genéricas; en realidad parecen ser una reformulación de las conclusiones.
TOTAL	27	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 12

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Recomendaciones relevantes y con claro propósito de aprendizaje y mejora.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación suficientemente clara de las recomendaciones con los hallazgos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay una identificación explícita, aunque resulta implícita en varias recomendaciones.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	4	Recomendaciones bien desarrolladas con muchos elementos para facilitar la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Algunas recomendaciones parecen fuera del alcance de los actores implicados.
TOTAL	15	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	72	Título	Proyecto integral Araucaria XXI RBNO - Conservación y desarrollo sostenible de la Reserva de Biosfera Noroeste - Tumbes		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	2012			Fecha de publicación	Marzo 2012
Promotores	AECID (OTC Perú)		Evaluadores	Rodolfo Palomino, Walter Danjoy	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Objetivos genéricos, centrados en aprendizaje a futuro.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Preguntas y criterios genéricos, a modo de ejemplo.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Descripción de actores implicados. Comité de Evaluación con funciones claras, incluyendo difusión.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.
TOTAL	9	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 58 (informe completo, no incluye anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	El informe es completo y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe de extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Escritura engorrosa, con errores de sintaxis. Las tablas, mapas y diagramas no siempre facilitan la lectura.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen sintetiza hallazgos pero no incluye recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	El texto menciona anexos relevantes, no disponibles en esta versión del informe.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se retoman los objetivos genéricos de los TdR, sin elaboración posterior.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Se presenta mucha información sobre la metodología, aunque de forma confusa. No se incluyen detalles de las herramientas de recopilación de información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Los hallazgos se presentan por criterios en las conclusiones (y de forma desordenada en el análisis). No siempre están apoyados en datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Hay en el informe numerosos juicios de valor no justificados o sustentados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Las lecciones presentadas son en realidad conclusiones y recomendaciones expresadas de otra manera, o bien son triviales.
TOTAL	24	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 9

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones son relevantes, pero expresadas con un alto nivel de generalidad, lo que afecta su utilidad potencial.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación comprobable entre hallazgos y recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	Se identifican destinatarios en una parte de las recomendaciones, pero no en todas.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones son genéricas, no priorizadas y sin indicar tiempos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Muchas de las recomendaciones parecen irrealizables.
TOTAL	10	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	73	Título	Proyecto "Fortalecimiento del desempeño de las funciones representativa, legislativa y de control del Congreso de la República del Perú"		
Tipo	Proyecto (final)		País	Perú	
Fechas realización	Enero a marzo 2012			Fecha de publicación	2012
Promotores	AECID (OTC Perú), APCI, Congreso de la República del Perú		Evaluadores	Marfil Francke Ballvé, María del Carmen Piazza, Mayen Ugarte, Chary Arcia	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Objetivos genéricos, centrados en aprendizaje a futuro.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Preguntas y criterios genéricos. Alguna especificidad de acuerdo con contexto, pero no de acuerdo con usuarios.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Descripción de actores implicados. Comité de Evaluación sin descripción de funciones.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3	Resumen ejecutivo. Presentación PowerPoint. Algunas reuniones con Comité en el proceso.
TOTAL	9	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 71 (sin anexos); 102 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Bien estructurado, aunque se echa en falta una sección descriptiva del proyecto evaluado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	3	Extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	La escritura es sencilla y comprensible; muy limitado uso de ayudas gráficas.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen ejecutivo es relativamente breve pero no incluye todas las recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Se incluyen la matriz de evaluación y la guía de entrevistas.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se retoman los propósitos indicados en los TdR.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Descripción limitada pero suficiente, complementada con anexos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Buena descripción de hallazgos por criterios, con base en el análisis.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Valoraciones suficientemente sustentadas y justificadas, en general.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Intento interesante de extraer lecciones aplicables a proyectos de fortalecimiento institucional similares.
TOTAL	28	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 6

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Recomendaciones pertinentes y específicas.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Es clara la relación de las recomendaciones con las conclusiones del análisis.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No se identifica de manera explícita, aunque la mayor parte se dirige claramente a la Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Las recomendaciones son prácticas y orientadas a la acción, con pocas excepciones.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	4	Las recomendaciones son claras y parecerían realistas.
TOTAL	16	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	74	Título	Evaluación final del proyecto bilateral "Mejora del ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos en Jinotega y la RAAN (MINSa-AECID)"		
Tipo	Proyecto (final)		País	Nicaragua	
Fechas realización	Abril a junio 2012			Fecha de publicación	Junio 2012
Promotores	AECID (OTC Nicaragua), Ministerio de Salud de Nicaragua		Evaluadores	Ortega y Asociados (Instituto de Investigaciones ITZTANI, Aracely Trejos, Marvin Ortega)	

A. Términos de Referencia		Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3	Determinar nuevas formas de cooperación en el área, considerando nuevos instrumentos y marco de asociación. Insumos para socio local.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	3	Preguntas específicas para diversos actores, pero sin constancia de consultas.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Buena descripción de actores. Comité de seguimiento con funciones de difusión. Participación prevista en todas las fases.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	4	Reuniones con Comisión; taller de devolución; resumen ejecutivo; anexo con lecciones; presentación PowerPoint; tres talleres finales de presentación.	
TOTAL		13	

B. Informes		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 51 (sin anexos); 77 (informe completo)			
Criterio	Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Bien estructurado, aunque se echa en falta una sección descriptiva del proyecto evaluado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Extensión razonable.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Buena utilización de tablas y gráficos con información cuantitativa, y recuadros para información cualitativa. Escritura sencilla.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen explica la evolución del proyecto en el tiempo y algunos de sus resultados, pero no incluye las recomendaciones.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Se incluyen anexos relevantes, entre ellos la matriz de evaluación.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	No se hace referencia a la utilización o propósito de la evaluación.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	La descripción de la metodología aborda todos los aspectos necesarios pero con poco detalle.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	No está clara la vinculación entre las conclusiones y el análisis realizado.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Buena parte de los juicios de valor no se presenta con sustento.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Las lecciones incluidas son más bien conclusiones del propio proyecto, sin señalarse cómo podrían ser aplicadas en otros contextos.	
TOTAL		24	

C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 11			
Criterio	Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Aunque algunas recomendaciones son relevantes, la mayor parte es trivial o está formulada de manera genérica.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Hay casos muy claros de no correspondencia entre conclusión y recomendación (6, 7, 9).	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No se realiza ningún tipo de indicación sobre destinatarios de las recomendaciones.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	La redacción es genérica, atemporal y poco orientada a la acción.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Aunque parecen realistas, no está claro cómo algunas de las recomendaciones se adecuan al contexto.	
TOTAL		8	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	75	Título	Projet d'appui institutionnel au Ministère de la Promotion de la Femme et de la Protection de l'Enfant du Niger			
Tipo	Proyecto (final)		País	Niger		
Fechas realización		2012			Fecha de publicación	Agosto 2012
Promotores	AECID, Ministerio de Población, Promoción de la Mujer y Protección de la Niñez de Niger			Evaluadores	International Consulting House	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	--

B. Informes Ejecutivo ☒ Extenso ☐

Número de páginas del informe: 32 (sin anexos); 62 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	La estructura es confusa, con el índice al final y las recomendaciones antes de la conclusión.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe breve.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	No se incluyen ayudas gráficas, con la excepción de tablas en anexos. La escritura es sencilla, aunque poco coherente.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Hay un resumen que describe brevemente los hallazgos y la principal recomendación.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Los anexos incluyen tablas y gráficos con datos mencionados en el informe.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Nueva orientación para la segunda fase.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Buena descripción general, complementada con herramientas de recopilación de información en anexo.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Hay una consideración errónea de algunos criterios, lo que lleva a conclusiones equivocadas basadas en datos no pertinentes.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	La traducción de datos en calificaciones y las calificaciones en juicios no es consistente.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	No se incluyen lecciones.
TOTAL	23	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 12

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	La mayor parte de las recomendaciones son triviales o poco sustantivas.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	Algunas recomendaciones parecen derivar de las conclusiones; en otros casos no hay relación clara.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	1	No hay ninguna referencia a destinatarios.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Aunque algunas recomendaciones son muy prácticas, otras son genéricas y vagas.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Las recomendaciones fluctúan entre ser demasiado realistas (por básicas), como dotar al proyecto de un programa de contabilidad, hasta irrealizables por vagas (reforzar el papel social del programa).
TOTAL	9	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	76	Título	Evaluación técnica final del proyecto "Fortalecimiento del gobierno propio de los pueblos indígenas Arguaco, Kogui, Wiwa y Kankuamo, contribuyendo al ordenamiento territorial ancestral de la Sierra Nevada de Santa Marta, desde sus principios y prácticas culturales - Fases I, II, III, IV y V		
Tipo	Proyecto (final)		País	Colombia	
Fechas realización	2012			Fecha de publicación	2012
Promotores	AECID (OTC Colombia), Consejo Territorial de Cabildos de la Sierra Nevada de Santa Marta			Evaluadores	Ricardo Mendoza Hurtado

A. Términos de Referencia		Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	No se indica ningún tipo de utilización.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Preguntas generales por criterio.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2	Descripción somera de actores, considerados como informantes clave, así como del contexto político-institucional. Comité de seguimiento, pero sin funciones.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	No se mencionan.	
TOTAL	5		

B. Informes		Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 52 paginas (informe completo, que no incluye anexos)			
Criterio	Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	El documento no incluye conclusiones.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	La extensión del informe es razonable.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	1	La escritura es en ocasiones engorrosa y los párrafos largos. Se incluyen fotos sin utilidad específica y citas sin referencias.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	No se incluye resumen ejecutivo.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	El informe no incluye anexos.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Vago: proporcionar recomendaciones a organizaciones indígenas y AECID.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Descripción breve, pero precisa. No se incluyen detalles de las herramientas de evaluación, que en principio serían participativas.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	La evaluación presenta hallazgos por criterio basados en las opiniones de beneficiarios, sin destacar la "voz" del evaluador.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Lo mismo sucede con los juicios de valor, que corresponden a los de los pueblos indígenas.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Este informe no incluye lecciones aprendidas, aunque varias de las recomendaciones entrarían en esta categoría.	
TOTAL	22		

C. Recomendaciones		Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 23			
Criterio	Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Las recomendaciones, tanto para las organizaciones indígenas como para la AECID, son relevantes.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación lógica entre los hallazgos y las recomendaciones, en casi todos los casos.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Se realiza claramente la identificación de un grupo de recomendaciones para las organizaciones indígenas y otras para AECID.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Aunque no están priorizadas o se indican tiempos, las recomendaciones son prácticas y permiten la acción.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	4	Recomendaciones realistas y adecuadas al contexto de intervención.	
TOTAL	18		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	77	Título	Valoración de la Cooperación Española en República Dominicana y evaluación de la cooperación bilateral directa en el marco de la VI y VII Comisiones Mixtas Hispano-Dominicana		
Tipo	País		País	República Dominicana	
Fechas realización	2012			Fecha de publicación	2012
Promotores	AECID (OTC República Dominicana)			Evaluadores	Coast to Coast (Javier Vallejo)
A. Términos de Referencia		Disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles	<input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*		Comentarios		
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	3		Insumo para MAP posterior y la negociación bilateral; centrados en necesidades de la Cooperación Española.		
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1		No se incluyen preguntas específicas.		
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	2		Grupo de trabajo para acompañar la evaluación, sin identificar otras funciones. No se identifican actores más allá de promotores.		
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	3		Propuesta sobre sectores de intervención y guía metodológica.		
TOTAL	9				
B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 148 (informe completo, no incluye anexos)					
Criterio	Valor*		Comentarios		
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4		Completo, claro y bien estructurado.		
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1		El informe es sumamente extenso.		
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3		Utilización de tablas como ayuda gráfica. Escritura clara, aunque con muchas repeticiones. Numerosos gráficos.		
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1		El informe no incluye un resumen ejecutivo.		
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1		El informe no incluye anexos.		
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3		Claro, en línea con los TdR.		
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3		Hay una descripción rica de la metodología general. No se presentan las herramientas de recopilación y análisis de información.		
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3		Los hallazgos se presentan por criterio y en general están sustentados por el análisis.		
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2		No quedan claros los sustentos de muchos de los juicios de valor aportados.		
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1		El informe no incluye lecciones aprendidas.		
TOTAL	22				
C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 80 (estimado)					
Criterio	Valor*		Comentarios		
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2		La mayor parte de las recomendaciones son triviales e incluso innecesarias. Sólo algunas parecen relevantes.		
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2		Hay una vinculación lógica, también centrada alrededor de los criterios, pero el sustento en evidencias se pierde por el gran número de recomendaciones.		
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2		No se indica, pero se sobreentiende que se dirigen a la Cooperación Española.		
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1		Son sumamente genéricas; sólo algunas son prácticas.		
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1		Son tantas y tan dispersas que se pierde el realismo de las recomendaciones.		
TOTAL	8				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	78	Título	Evaluación de la respuesta de la Oficina de Acción Humanitaria de la AECID en los Campamentos de Refugiados Saharais, Territorios Palestinos Ocupados, Sudán y Etiopía (4 informes individuales; sin informe de síntesis)		
Tipo	Ayuda humanitaria		País	República Dominicana	
Fechas realización	Febrero a marzo 2012			Fecha de publicación	Mayo 2012
Promotores	AECID (Oficina de Acción Humanitaria)		Evaluadores	David Noguera, Pierre Leguéné, Xavier Bartrolí, Jorge Salamanca	

A. Términos de Referencia		Disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles	<input type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Genérico: mejorar organización interna y proceso de toma de decisiones.			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	3	Preguntas generales sobre criterios; preguntas específicas sobre “socios financiados”.			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	Sólo se identifican otros actores de manera somera y no se indican sus necesidades de información.			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	2	Mapa de actores.			
TOTAL	8				

B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas de los informes: 50, 42, 52, 43 (sin anexos); 68, 63, 68, 65 (informes completos)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. Los informes son completos, claros, bien estructurados.	4	Completo, claro y bien estructurado.			
B2. La extensión de los informes es adecuada y favorece su utilización.	4	Informes breves.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura de los informes y su utilización.	4	Escritura clara y concisa. Utilización razonable de gráficos y tablas.			
B4. Los informes incluyen un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	4	Resúmenes muy adecuados, breves y orientados a la toma de decisiones.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad de los informes al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Aunque los anexos no son sobre la metodología, presentan información útil para la toma de decisiones. Se incluyen también diagnósticos y mapeos de actores.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Se recoge la formulación de los TdR comunes.			
B7. Los informes incluyen una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	La descripción es escueta y no desarrolla elementos importantes relativos a los criterios específicos de evaluación de la ayuda humanitaria.			
B8. Los hallazgos de los informes responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Buena relación de conclusiones por criterio, con base en el análisis de la situación.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Juicios de valor en general apoyador por el análisis y claros.			
B10. Los informes extraen lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Los informes no identifican lecciones por ese nombre.			
TOTAL	30				

C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 10, 38, 16, 29					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Las recomendaciones son en su gran mayoría relevantes y están orientadas a decisiones operativas.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	La derivación lógica es verificable en la mayor parte de las recomendaciones, aunque algunas no se sustentan en las conclusiones.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay referencias explícitas, aunque es evidente que se apunta a la AECID.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Las recomendaciones son en general prácticas y orientadas a la acción			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones parecen adecuadas al contexto y la realidad de la AECID.			
TOTAL	15				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Nota: se analizan los cuatro informes de caso en conjunto pues corresponden a un solo proceso de evaluación y son muy similares.

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	79	Título	Evaluación conjunta del Fondo Español para la OEA (2006-2011)			
Tipo	Estrategia		País	Varios		
Fechas realización		Enero a julio 2013			Fecha de publicación	Julio 2013
Promotores	MAEC (DEGCO) - Secretaría General de la OEA			Evaluadores	Red2Red Consultores (Victoria Sánchez Esteban, María Sarabia Baquero)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 83 (excluyendo anexos) – 204 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Estructura clara y completa.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe algo extenso, pero manejable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Escritura clara. Buena utilización de tablas; gráficos útiles, aunque algunos no son fáciles de comprender.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	4	El resumen destaca conclusiones y recomendaciones. Se presenta también en inglés, claro intento de potenciar su uso.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos numerosos y ricos, organizados por categoría (metodología, datos y otros).
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Se plantea de forma general (aprendizaje institucional), pero queda claro que se trata de mejorar los efectos del fondo existente.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	La descripción de la metodología y sus limitaciones es breve pero clara. Se completan de manera más que suficiente en los anexos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Conclusiones claras y sólidamente ancladas en el análisis realizado.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	4	Los juicios de valor están sustentados en los datos y el análisis.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	3	Las cinco enseñanzas extraídas tienen claramente voluntad de aplicación en otros contextos, aunque son más bien genéricas.
TOTAL	35	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 7

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	Las recomendaciones son de alto nivel y apuntan a grandes cambios estructurales de la OEA y el propio Fondo Español.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Las recomendaciones están vinculadas de manera explícita con las conclusiones, que a su vez se fundan en el análisis de los datos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	Aunque la identificación no es explícita, es clara en casi todos los casos (Secretaría General de la OEA o AECID).
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	4	Las recomendaciones son pocas y precisas, lo que indica priorización, y claramente orientadas a la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Aunque las recomendaciones son ambiciosas, denotan conocimiento del contexto institucional.
TOTAL	18	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	80	Título	Componente medicamentos del Fondo España – OPS			
Tipo	Estrategia		País	Varios		
Fechas realización	2013				Fecha de publicación	Octubre 2013
Promotores	MAEC (DEGCO) – Organización Panamericana de la Salud		Evalúadores	Fundación Universidad Sociedad - Universidad de Extremadura		

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 212 (sin anexos); 243 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	La estructura del informe (análisis por estudios y por criterios) lo hace largo, repetitivo y algo confuso.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe excesivamente extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Aunque la escritura es clara, las referencias cruzadas entre estudios y criterios complica la lectura; las largas tablas no contribuyen.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	Resumen extenso, con recomendaciones poco desarrolladas.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Se indica la existencia de anexos relevantes (matriz de evaluación) no incluidos en la versión disponible del documento.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Dualidad: optimizar gestión, aplicación e impacto del componente y contribuir a la concentración.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Hay una buena descripción de la metodología, general y para cada uno de los estudios, que se complementa en anexos (no disponibles en la versión electrónica).
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos se organizan por dimensión y criterio y se apoyan en los 7 estudios.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Aunque no es posible identificar el sustento de los juicios en todos los casos, en la mayor parte parecen ser centrados en la evidencia presentada.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no extrae lecciones o enseñanzas, pese al segundo objetivo de utilización.
TOTAL	22	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 33

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Varias recomendaciones triviales; en general no se aportan recomendaciones para el objetivo de concentración del instrumento.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una vinculación bastante clara, aunque no explícita.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Aunque en algunos casos es evidente (AECID), no se identifica grupo destinatario en todas las recomendaciones.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	La gran mayoría expresan situaciones deseables sin indicaciones sobre cómo llegar a ellas, ni priorización, ni tiempos.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	Valoración mixta: mientras algunas parecen factibles y adecuadas, otras son ambiciosas.
TOTAL	11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	81	Título	Evaluación de los Programas de cooperación técnica de AECID y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2007-2009			
Tipo	Estrategia		País	Perú, Ecuador, El Salvador y Bolivia (visitas de campo)		
Fechas realización		2013		Fecha de publicación		Septiembre 2013
Promotores	CEPAL (División de Planificación de Programas y Operaciones) – AECID – MAEC (DEGCO)			Evaluadores	Alejandra Faúndez, Thomas Otter	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	No se indica utilización esperada
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	1	Sólo se plantean preguntas generales para conocer qué se ha conseguido.
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	1	No hay ninguna información sobre actores, modalidades de gestión o participación.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	1	No se incluye ningún requerimiento a este respecto.
TOTAL	4	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 63 (sin anexos) – 182 (con anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	El informe es completo y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe de extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Buena presentación gráfica y una escritura sencilla que facilitan la lectura.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	El resumen ejecutivo sintetiza los principales elementos, incluyendo las recomendaciones.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	3	Numerosos anexos con información adicional, especialmente cuantitativa.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Sólo se menciona la extracción de enseñanzas con potencial de ser replicadas.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción de la metodología es suficiente, aunque no se presentan detalles de las herramientas de recopilación de información (pero sí resultados, en anexos).
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay una clara vinculación de conclusiones con criterios y datos para el análisis.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	La mayor parte de los juicios de valor son sustentados (aunque algunos parecen arbitrarios).
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	4	Muchas de las lecciones y buenas prácticas identificadas son relevantes y van en línea de la generación de modelos.
TOTAL	34	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 8

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Recomendaciones en general relevantes y específicas.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una vinculación explícita entre las conclusiones y las recomendaciones, aunque en algunos casos puede ser cuestionada.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Cada recomendación tiene un destinatario (CEPAL o AECID), incluyendo más precisiones institucionales (qué departamento de CEPAL) en el texto.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	En general, se trata de recomendaciones sobre el deber ser, y no sobre maneras de operar o procesos de cambio.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	La mayor parte de las recomendaciones parece realista y adecuada.
TOTAL	15	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	82	Título	Marco de Asociación País El Salvador – España			
Tipo	País		País	El Salvador		
Fechas realización		Septiembre a noviembre 2013			Fecha de publicación	Mayo 2014
Promotores	MAEC (DEGCO) - AECID (OTC El Salvador) - Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador			Evaluadores	Análisis y Desarrollo Social Consultores (Carlos Lobo, Luis Pemán)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	2	Evaluación por mandato del acuerdo bilateral. Objetivo de uso genérico: mejorar calidad e impacto en el periodo de vigencia del MAP.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Criterios generales, preguntas generales y algunas específicas, a ser revisadas por equipo (sin constancia de consultas).
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Seguimiento de la evaluación por parte de comité de cooperación. Descripción de actores. Se señala la necesidad de promover la participación.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	4	Se solicita resumen ejecutivo y soporte para comunicación y difusión de resultados (PowerPoint y tríptico), además de reuniones de devolución durante el proceso.
TOTAL	11	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 47 (sin anexos); 125 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Informe completo, claro y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe breve.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Escritura engorrosa y en ocasiones repetitivas. Gráficos poco claros.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos con profusa información sobre resultados y complementos metodológicos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Se retoma la misma referencia que en los TdR, pero se añade posibilidad de extraer enseñanzas para otros MAP.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Descripción completa, complementada en anexos.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Hay una buena alineación de las conclusiones con las preguntas y en general parecen apoyadas por el análisis de los datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	No es fácil detectar el sustento de muchos de los criterios de evaluación.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Las lecciones identificadas repiten algunas de las conclusiones, sin elaborarlas con intención de aplicación en otros contextos.
TOTAL	29	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 24

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones son relevantes y específicas, aunque en ocasiones su formulación confusa afecta su utilidad.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	La vinculación de recomendaciones con hallazgos es clara en algunos casos, pero opaca en la mayoría.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay identificación de destinatarios; sólo una define tiempos deseables.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	En general, la redacción es confusa y no facilita la acción, con escasas excepciones.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	2	En general, parecen poco realistas por la magnitud de los cambios sugeridos.
TOTAL	11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	83	Título	Increasing the Namibian population's Access levels to fish consumption through the support to the Namibia Fish Consumption Promotion Trust (NFCPT)		
Tipo	Proyecto (final)		País	Namibia	
Fechas realización		Marzo a mayo 2013		Fecha de publicación	Mayo 2013
Promotores	AECID (OTC Namibia)		Evaluadores	Canaest Consultores	
A. Términos de Referencia			Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>	
Criterio			Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.			1	No se hace ninguna referencia al uso pretendido de la evaluación.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.			1	Criterios y preguntas genéricos.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.			2	Descripción del papel de AECID y socio local. No se incluyen detalles sobre otros actores.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.			3	Discusión de borrador con partes interesadas. Resumen ejecutivo.	
TOTAL			7		
B. Informes			Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>	
Número de páginas del informe: 32 (sin anexos); 52 (informe completo)					
Criterio			Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.			4	Informe completo, claro y bien estructurado.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.			4	Informe breve	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.			3	Escritura sencilla. Buena utilización de gráficos.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.			4	El resumen ejecutivo es breve y centrado en las recomendaciones.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.			3	Los anexos presentan información resumida y alguna información metodológica adicional.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.			1	No hay referencias a la utilidad esperada o al uso pretendido de la evaluación.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.			3	La descripción de la metodología es somera; se complementa con información en la introducción y con algunos de los anexos.	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.			4	Hallazgos ordenados por criterios, claramente en línea con el análisis de los datos	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.			3	En general, juicios de valor razonables, aunque en algunos casos no sustentados.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.			2	Las lecciones que extrae el informe son triviales.	
TOTAL			31		
C. Recomendaciones			Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>	
Número de recomendaciones: 9					
Criterio			Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.			3	En general, recomendaciones relevantes, pero no orientadas a propósitos de aprendizaje de la cooperación sino a mejora de operaciones de la institución contraparte local.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).			2	Aunque las recomendaciones se apoyan en los hallazgos, hay varias conclusiones que no dan origen a recomendaciones (para la AECID).	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.			3	Todas las recomendaciones se dirigen al socio local, beneficiario directo del proyecto evaluado.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.			2	Algunas recomendaciones son prácticas, otras declaraciones sin pistas para su aplicación.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.			2	Algunas de las recomendaciones parecen fuera de contexto (cooperación sur-sur).	
TOTAL			12		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	84	Título	Modelo de gestión del Fondo España SICA 2010-2013		
Tipo	Instrumento	País	Varios		
Fechas realización	Julio a septiembre 2013			Fecha de publicación	Septiembre 2013
Promotores	Fondo España-SICA, AECID		Evalúadores	Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación (Francisco Santos, Rolando Castillo)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 103 (informe completo, no contiene anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	No se incluye un capítulo de recomendaciones, pero sí un listado de propuestas de futuro en el resumen ejecutivo.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	Informe demasiado extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	En la versión disponible no se incluye índice, ni listado de acrónimos, ni portada. Escritura clara, pero con pocas ayudas a la lectura.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	3	El resumen ejecutivo es extenso, pero incluye las únicas propuestas en todo el documento.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	1	No se incluyen anexos de ningún tipo.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Lecciones en relación al Fondo como instrumento replicables y para una 3ª fase.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	Descripción suficiente, aunque no se presentan detalles sobre las herramientas de recolección de información.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos están en relación con los sustentos, pero no es fácil encontrar los datos que los sustentan.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Los juicios de valor expresado aparecen como excesivamente positivos en relación con el análisis.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	Las "lecciones" incluidas en el texto son en realidad conclusiones reformuladas (error conceptual).
TOTAL	21	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 10

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones (propuestas de futuro) son en general relevantes.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	No es clara la vinculación entre hallazgos y recomendaciones.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	Ciertas recomendaciones están direccionadas; la mayor parte, no.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Las recomendaciones son en general declarativas, pero algunas son prácticas.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Aunque es claro que el contexto es conocido, muchas de las recomendaciones parecen irrealizables.
TOTAL	10	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	85	Título	Proyecto para el fortalecimiento del Instituto Oftalmológico Nacional de Angola (IONA) y el desarrollo de la Especialidad de Enfermería Oftalmológica en Angola			
Tipo	Proyecto (final)		País	Angola		
Fechas realización		2013			Fecha de publicación	Marzo 2013
Promotores	AECID (OTC Angola), Instituto Oftalmológico Nacional de Angola		Evaluadores	Grupo Consultor de Infraestructuras, S.L. (Gonzalo Martín, Rocío Méndez, Jesús Navarro)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☒ No disponibles ☐

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	1	Uso genérico: recoger aprendizajes.
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	2	Criterios y preguntas genéricos, con alguna especificidad al objeto y al contexto (no a los usuarios).
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	3	Descripción detallada de partes interesadas y expectativas de participación, aunque sin referencias a utilización. Comité de seguimiento.
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	2	Reunión de devolución de resultados preliminares.
TOTAL	8	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 68 (informe completo, no contiene anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	Completo y bien estructurado, aunque el análisis por niveles y criterios en distintos capítulos le resta claridad.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Extensión razonable.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	Escritura sencilla y bastante clara, pero insuficiente utilización de medios gráficos de estímulo o ayuda a la lectura.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	El resumen ejecutivo incluye las recomendaciones pero resulta extenso.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	El informe menciona anexos con datos pero no con aportes sobre la metodología (no incluidos en la versión disponible).
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Vago: extraer aprendizajes para aplicarlos en el futuro, pero incluye referencia a usuarios.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	La descripción de la metodología es genérica y se limita a describir las principales actividades en las fases típicas de una evaluación.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	3	Los hallazgos se organizan por criterio y se apoyan en un análisis suficiente de los datos.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios valorativos parecen justificados en la mayor parte de los casos.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Las lecciones identificadas son triviales y evidentes; no añaden nada nuevo a lo que ya se conoce.
TOTAL	26	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 35

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Recomendaciones relevantes pero en ocasiones poco específicas y no derivadas del objeto evaluado.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	La relación de las recomendaciones con los hallazgos es en general poco clara.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	4	Clara identificación de destinatarios.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	En general, recomendaciones declarativas y poco prácticas.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Muchas, claramente irrealizables.
TOTAL	11	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	86	Título	Programa de Educación Básica Bilingüe y Media PRODEPA KO'E PYAHU (2001-2012)		
Tipo	Proyecto (final)		País	Paraguay	
Fechas realización	Diciembre 2012 a marzo 2013			Fecha de publicación	Marzo 2013
Promotores	AECID (OTC Paraguay)		Evaluadores	Instituto Desarrollo (José Rivero, Rodolfo Elías, Claudia Pacheco, Patricia Misiego, Nelly Briet)	

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 177 (informe completo); 250 (con anexos)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	3	El informe separa la opinión de los actores de la evaluación de algunos criterios en capítulos diferentes, aumentando su complejidad.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	1	El informe es demasiado extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	2	La lectura del documento no es fluida por las numerosas citas de entrevistas y el propio estilo. Se incluyen algunas ayudas gráficas.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	Este informe no incluye resumen ejecutivo.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Se incluyen anexos con detalles de instrumentos de evaluación y fotografías.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Genérico: recomendaciones sobre ejecución del programa y capacidad de la institución nacional responsable.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	Descripción de la metodología insuficiente en cuanto a la definición y organización de criterios y preguntas de evaluación.
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	La presentación de hallazgos responde a una parte limitada de las preguntas.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Los juicios de valor están suficientemente sustentados.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no incluye lecciones aprendidas.
TOTAL	21	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 18 (estimado)

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Las recomendaciones sustantivas apuntan a la continuidad del programa una vez retirada la cooperación. No hay recomendaciones para otras organizaciones interesadas (OEI, AECID).
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	La derivación lógica está clara en algunos casos, pero no en todos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	La mayor parte de las recomendaciones identifica destinatarios (siempre del país socio).
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Se trata en general de descripciones del estado final deseable de las situaciones, sin indicaciones de procesos o acciones concretas.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Hay un evidente exceso de ambición en las recomendaciones.
TOTAL	10	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	87	Título	Support to the Kunene regional Health System for the improvement of safe motherhood and newborn care (March 2009 – 14 March 2013)		
Tipo	Proyecto (final)		País	Namibia	
Fechas realización		Septiembre a noviembre 2013		Fecha de publicación	Noviembre 2013
Promotores		AECID (OTC Namibia) - Ministerio de Salud y Servicios Sociales (Namibia)		Evaluadores	Namtranslation Services
A. Términos de Referencia			Disponibles <input checked="" type="checkbox"/>	No disponibles <input type="checkbox"/>	
Criterio			Valor*	Comentarios	
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.			1	No se hace ninguna referencia al uso pretendido de la evaluación.	
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.			1	Criterios y preguntas genéricos.	
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.			1	Ninguna referencia específica de actores o participación esperada.	
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.			3	Discusión de borrador con partes interesadas y resumen ejecutivo.	
TOTAL			6		
B. Informes			Ejecutivo <input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>	
Número de páginas del informe: 34 (sin anexos); 41 (informe completo)					
Criterio			Valor*	Comentarios	
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.			1	La estructura del informe es muy poco clara.	
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.			4	Informe breve.	
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.			1	Presentación pobre, con secciones del texto en control de cambios y poca utilización de ayudas gráficas.	
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.			2	El resumen ejecutivo es confuso y sólo incluye recomendaciones resumidas.	
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.			3	Información adicional, lista de entrevistas y matriz de evaluación.	
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.			1	No se hacen referencias al uso de la evaluación.	
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.			2	Descripción breve e insuficiente de la metodología, con algo más de información en anexos (incluyendo matriz de evaluación).	
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.			2	El informe presenta evidencia escasa y las conclusiones no son hallazgos de la evaluación.	
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.			2	Los juicios de valor no están sustentados de manera suficiente.	
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.			1	Lecciones definidas de manera muy básica, relativas a la realidad local.	
TOTAL			19		
C. Recomendaciones			Incluidas <input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>	
Número de recomendaciones: 6					
Criterio			Valor*	Comentarios	
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.			1	Algunas de las reflexiones presentadas como recomendaciones no son tales; el resto se asemeja más a conclusiones genéricas.	
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).			1	No hay vinculación entre las conclusiones y las recomendaciones.	
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.			1	No se hace ninguna referencia a destinatarios.	
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.			1	La redacción es genérica y ambigua.	
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.			1	Las recomendaciones no reflejan comprensión de la realidad de la Cooperación Española.	
TOTAL			5		

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	88	Título	Proyecto de fortalecimiento de la DINA-E-MTSS		
Tipo	Proyecto (final)		País	Namibia	
Fechas realización	2013		Fecha de publicación	Marzo 2013	
Promotores	AECID (OTC Uruguay), DINA-E-MTSS (Uruguay)		Evaluadores	Fernando Pintos, Cecilia Rado	
A. Términos de Referencia			Disponibles	<input type="checkbox"/>	No disponibles <input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL	--				
B. Informes			Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso <input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 54 (sin anexos); 57 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	2	Estructura confusa, con conclusiones después de las recomendaciones; el proyecto objeto de evaluación es explicado en la introducción.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	4	Informe relativamente breve.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	1	Escritura confusa, excesivamente técnico-metodológica. Algunas ayudas gráficas, aunque poco comprensibles.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	2	No se incluye un resumen ejecutivo, aunque se menciona en la presentación (documento separado).			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	2	Sólo se incluye lista de entrevistas. Se mencionan otros anexos en el texto, no presentes en el documento analizado.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	1	El propósito no se menciona en absoluto.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	2	La descripción de la metodología es extensa y enrevesada, con exceso de información que parece innecesaria para los usuarios.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	2	Difícil valoración porque se ignoran las preguntas: presentación confusa de hallazgos por criterios y poca vinculación con análisis.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	2	Difícil encontrar el sustento a las valoraciones por la complejidad (innecesaria) del análisis.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no intenta extraer enseñanzas.			
TOTAL	19				
C. Recomendaciones			Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas <input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 5 (estimado)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	2	Aunque relevantes y orientadas al desarrollo institucional, las recomendaciones son poco específicas.			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	2	El sustento de las recomendaciones es parcial e insuficiente, así como la vinculación con los hallazgos.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	3	Las recomendaciones se dirigen a instituciones locales identificadas.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	1	Las recomendaciones son confusas y declarativas.			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	1	Exceso de ambición.			
TOTAL	9				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Evaluación y aprendizaje en la cooperación para el desarrollo: un análisis del caso español

Número	89	Título	Cooperación para el desarrollo española en el ámbito multilateral 2009-2011			
Tipo	Estrategia (intermedia)		País	Varios		
Fechas realización		Noviembre 2011 a diciembre 2013			Fecha de publicación	Marzo 2014
Promotores	MAEC (DEGCO)		Evalúadores	DEGCO- SGCID (evaluación mixta, Ana Ballesteros Pena, Sonia Franco, Ernesto García López- consultor externo)		

A. Términos de Referencia Disponibles ☐ No disponibles ☒

Criterio	Valor*	Comentarios
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--
TOTAL	--	

B. Informes Ejecutivo ☐ Extenso ☒

Número de páginas del informe: 85 (sin anexos); 162 (informe completo)

Criterio	Valor*	Comentarios
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	Completo y bien estructurado.
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe relativamente extenso.
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	3	Escritura clara, aunque académica. Ayudas gráficas útiles.
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	4	La publicación incluye un informe sintético en español e inglés, además de un resumen ejecutivo en el informe extenso.
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos metodológicos y con información detallada muy completos.
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	2	Reformulación y actualización de la estrategia. No se identifican claramente los usuarios.
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	3	La descripción metodológica se centra en aspectos teóricos y el desarrollo de un marco conceptual, sin incluir cuestiones prácticas (que pueden ser consultadas en anexos).
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay una clara relación entre las conclusiones y las preguntas de la evaluación, así como con el análisis.
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	Aunque no siempre de manera explícita, los juicios valorativos se apoyan en los datos.
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	1	El informe no incluye lecciones aprendidas.
TOTAL	30	

C. Recomendaciones Incluidas ☒ No incluidas ☐

Número de recomendaciones: 24

Criterio	Valor*	Comentarios
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	4	La mayor parte de las recomendaciones son relevantes y orientadas a decisiones a tomar.
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	3	Hay una relación lógica fácilmente perceptible entre la mayor parte de las recomendaciones y los hallazgos.
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No hay una identificación clara, dentro de la propia Cooperación Española.
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	2	Muchas recomendaciones son declarativas, con poco contenido práctico u orientación a la acción.
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	Las recomendaciones parecen realistas.
TOTAL	14	

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo

Número	90	Título	Alianza público – privada para el desarrollo en Acobamba (Perú)		
Tipo	Proyecto (intermedia) e instrumento		País	Perú	
Fechas realización	2013		Fecha de publicación		2014
Promotores	AECID, Telefónica, Fundación Ecología Desarrollo, Fe y Alegría, Fundación Ayuda en Acción, Entreculturas, Solidaridad Internacional, Grupo Santillana, Fundación Microfinanzas BBVA, MAEC (DEGCO)			Evaluadores	Ideas del Sur

A. Términos de Referencia		Disponibles	<input type="checkbox"/>	No disponibles	<input checked="" type="checkbox"/>
Criterio	Valor*	Comentarios			
A1. Los TdR son claros en cuanto al uso previsto de la evaluación en términos de aprendizaje y para la toma de decisiones.	--	--			
A2. Los TdR incluyen preguntas específicas y relevantes para un conjunto de potenciales usuarios de la evaluación.	--	--			
A3. Los TdR comunican las expectativas acerca de la participación esperada de los principales actores implicados durante la evaluación y para su utilización posterior.	--	--			
A4. Los TdR requieren productos específicos de difusión adicionales al informe.	--	--			
TOTAL	--				

B. Informes		Ejecutivo	<input type="checkbox"/>	Extenso	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de páginas del informe: 90 (sin anexos); 143 (informe completo)					
Criterio	Valor*	Comentarios			
B1. El informe es completo, claro, bien estructurado.	4	El informe es completo y bien estructurado.			
B2. La extensión del informe es adecuada y favorece su utilización.	2	Informe extenso, pero se lee con facilidad.			
B3. El estilo de escritura y la presentación gráfica de la información estimulan la lectura del informe y su utilización.	4	Escritura clara. Utilización adecuada de ayudas gráficas a la lectura.			
B4. El informe incluye un resumen ejecutivo con los principales hallazgos y recomendaciones, orientado a decisiones y utilización.	1	El informe no incluye resumen ejecutivo.			
B5. Los anexos incrementan la credibilidad del informe al incluir detalles adicionales sobre la metodología empleada e información cuantitativa.	4	Anexos con información metodológica y datos relevantes.			
B6. El propósito de la evaluación en cuanto al aprendizaje y su posible utilidad para la toma de decisiones están explicados.	3	Uso previsto bien explicado: continuidad del programa evaluado y aprender para otras alianzas futuras. No se identifican usuarios.			
B7. El informe incluye una descripción completa de la metodología, explica de qué manera fue diseñada para responder a los criterios y preguntas de evaluación y presenta mecanismos de triangulación o control de calidad de datos.	4	Descripción breve pero completa, complementada por información y detalle de las herramientas utilizadas en anexos.			
B8. Los hallazgos del informe responden a los criterios y preguntas de evaluación, derivando lógicamente del análisis de los datos.	4	Hay una buena descripción de conclusiones por criterio con apoyo en el análisis de datos.			
B9. Las conclusiones incluyen juicios valorativos razonables y justificados basados en los hallazgos y la evidencia recogida.	3	La mayor parte de los juicios de valor se encuentra sustentado, aunque no de forma explícita.			
B10. El informe extrae lecciones o enseñanzas no triviales útiles para construir conocimientos sobre modelos de actuación, con consideraciones sobre aplicabilidad en otros contextos.	2	Las lecciones identificadas no aportan al conocimiento acumulado sobre alianzas público privadas.			
TOTAL	31				

C. Recomendaciones		Incluidas	<input checked="" type="checkbox"/>	No incluidas	<input type="checkbox"/>
Número de recomendaciones: 57					
Criterio	Valor*	Comentarios			
C1. Las recomendaciones son relevantes (no triviales), específicas y pertinentes con los propósitos de aprendizaje y toma de decisiones establecidos en la evaluación.	3	Las recomendaciones son específicas y pertinentes para cada eje, especialmente para el objetivo de mejora del programa (no tanto de replicación del instrumento).			
C2. Las recomendaciones derivan lógicamente de los hallazgos y conclusiones de la evaluación (están basadas en evidencias documentadas).	4	Hay una vinculación clara entre los hallazgos para cada criterio y las recomendaciones formuladas.			
C3. Se identifica claramente el grupo u organización a quien se dirigen las recomendaciones.	2	No se identifica destinatarios de manera sistemática, pero sí en el texto de algunas de las recomendaciones. Esto habría sido esencial en un proyecto con tantos participantes.			
C4. Las recomendaciones están redactadas de manera de facilitar la acción, están priorizadas e identifican tiempos.	3	Aunque la mayor parte de las recomendaciones son prácticas, no hay priorización ni temporalidad (son muchas recomendaciones).			
C5. Las recomendaciones son realistas y reflejan una comprensión del contexto y las características de las organizaciones implicadas.	3	La mayor parte de las recomendaciones parece realista y adecuada, con alguna excepción puntual (recomendación 6).			
TOTAL	15				

* 1 = en desacuerdo; 2 = parcialmente de acuerdo; 3 = de acuerdo; 4 = completamente de acuerdo.

C. Encuesta a usuarios

C.1. Características técnicas

Descripción: encuesta remitida por correo electrónico a red de puntos focales en evaluación de Comunidades Autónomas y Entes Locales, de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo y del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España, para ser complementada en línea, así como de ONGD y otras instituciones que forman partes de las redes de personas interesadas en evaluación mantenidas por la DEGCO. El mensaje fue remitido desde la propia DEGCO indicando que la información sería utilizada para una investigación independiente sobre la utilización de evaluaciones en la Cooperación Española.

Plataforma empleada: SurveyMonkey.

Fecha de envío: 18 de febrero de 2015.

Fecha de cierre: 14 de marzo de 2015.

Control de ingresos: el sistema sólo aceptó una respuesta por cada dirección electrónica (protocolo de Internet).

Número de personas que ingresaron en la plataforma: 92.

Hubo 92 personas que se registraron en la plataforma incorporando datos obligatorios de caracterización. De ellas, 21 omitieron todas las respuestas sustantivas. Se trató de 18 personas de la AECID (9 con responsabilidades técnicas, 7 con responsabilidades administrativas y 1 con responsabilidad directiva), una persona con responsabilidad técnica en una Comunidad Autónoma o entidad local; una directiva en una universidad y una persona con responsabilidades técnicas en una ONGD. Estas respuestas fueron eliminadas de la base de datos para el análisis.

Cuestionarios válidos analizados: 71.

De los cuestionarios recibidos, 65 respondieron a todas las preguntas y 6 omitieron algunas respuestas. Los cuestionarios incompletos fueron incluidos en la base de datos para el análisis, tratándose las respuestas omitidas como “no contesta”.

Secciones y preguntas:

- Introducción (sin preguntas).
- Sección 1. Caracterización de quien responde la encuesta: preguntas 1 a 5.
- Sección 2. Conocimiento general sobre evaluación: preguntas 6 a 11

Lógica de respuesta: la pregunta 11, sobre conocimiento de evaluaciones relevantes realizadas por MAEC o AECID, incluía una regla lógica: la respuesta “No” llevaba a la finalización de la encuesta; la respuesta “Sí” habilitaba las secciones 3 y 4 (preguntas 12 a 26). De los 71 cuestionarios válidos, 47 respondieron “Sí”.

- Sección 3. Consideraciones sobre utilidad de la evaluación: preguntas 12 a 16.
- Sección 4. Experiencia personal en una evaluación. Preguntas 17 a 26.

C.2. Cuestionario

Introducción: objetivo y características de la encuesta

Esta encuesta ha sido diseñada para revisar la manera en que las evaluaciones de la Cooperación Española son utilizadas, a partir de los intereses y percepciones de sus potenciales usuarios. Sus resultados serán empleados en una investigación independiente sobre sistemas, procedimientos y metodologías de evaluación, que dará lugar a una serie de recomendaciones para mejorar el sistema de evaluación y su impacto en el trabajo cotidiano de la cooperación.

La encuesta consta de 26 preguntas y puede ser completada en alrededor de 30 minutos. Las preguntas de respuesta obligatoria están marcadas con un asterisco.

La información recogida será tratada de manera confidencial. ¡Agradecemos su participación e interés!

Caracterización de la persona que responde la encuesta

1. Sexo*

Hombre

Mujer

2. Edad*

Menos de 30 años

30 a 39 años

40 a 49 años

50 años o más

3. Lugar de residencia*

Lista desplegable de países

4. Institución para la que trabaja*

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Madrid

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Oficina Técnica de Cooperación

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC), Madrid;

Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC), Embajada o representación en país socio

Comunidad Autónoma o Entidad Local

Universidad o centro de investigación

Ministerio o institución pública de un país socio

ONGD española

ONGD de un país socio

Otro (especificar)

5. Posición o cargo actual*

Ocupo un puesto directivo

Ocupo un puesto técnico

Ocupo un puesto administrativo

Otro (especifique)

Conocimiento general sobre evaluación

6. ¿Cuenta usted con alguna formación en evaluación?

Sí

No

Indique la formación que ha recibido y el tipo de curso (seminario, curso especializado, módulo de evaluación en un curso general, etc.)

7. ¿Ha encargado, diseñado o gestionado alguna evaluación relativa a alguna iniciativa de la Cooperación Española?

En varias ocasiones

Solamente una vez

Nunca

8. Indique por favor su nivel de conocimiento y uso de estas fuentes de conocimiento e información sobre evaluación

	No la conozco	Sé que existe pero no la he consultado	La consulto frecuentemente
Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española: aprender para mejorar (año 2007)	O	O	O
Guía para evaluaciones de convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo de ONGD, de la AECID (año 2012)	O	O	O
Política de evaluación de la Cooperación Española (año 2013)	O	O	O
Plan Bienal de evaluaciones 2013-2014	O	O	O
Base de datos de evaluaciones (www.cooperacionespanola.es)	O	O	O

9. Indique por favor el nivel de importancia de las siguientes fuentes de conocimiento para sus actividades profesionales.

	Sin opinión	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Interacción con colegas de mi organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interacción con contrapartes locales (ministerios de países socios, ONGD, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interacción con colegas de otras agencias de desarrollo (otros donantes, ONGD, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de prensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revistas especializadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigación y documentación producida por la Cooperación Española (excluyendo evaluaciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigación y documentación producida por otras fuentes (excluyendo evaluaciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluaciones producidas por la Cooperación Española	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluaciones producidas por otras fuentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Indique por favor cuál es, en su opinión, la importancia de la evaluación en la Cooperación Española para...

	Sin opinión	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Rendir cuentas hacia la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporcionar información al Parlamento y a altos directivos políticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer propuestas concretas de mejora de gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplir con requerimientos formales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporcionar información a organismos financiadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudarnos a aprender del pasado para ser más eficaces en el futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quedar bien con los donantes o con organizaciones internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aportar información relevante para tomar decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlar la utilización de los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confirmar decisiones ya tomadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudarnos a repensar conceptos y modos de intervención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditar a los organismos ejecutores y asociados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayudar a otras organizaciones, especialmente en países socios, a mejorar sus programas de desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro propósito (especifique en el campo de comentarios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comentarios					

11. ¿Conoce usted evaluaciones relevantes para su trabajo realizadas por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación o por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en los últimos cinco años?

Sí

No (si se elige la respuesta “no” termina la encuesta)

Consideraciones generales sobre utilidad de la evaluación

12. Señale por favor qué tipo de evaluación conoce y ha utilizado para su trabajo (múltiples respuestas posibles)

Evaluaciones de proyectos o programas

Evaluaciones de país

Evaluaciones temáticas, sectoriales o de estrategias

Evaluaciones de acciones de ayuda humanitaria

Evaluaciones de instrumentos de cooperación

Evaluaciones de políticas

Otro tipo de evaluación (especificar)

13. En general, ¿qué tan útiles han sido las evaluaciones que conoce para su trabajo?

Sin opinión

Poco útiles

Moderadamente útiles

Bastante útiles

Muy útiles

Justifique brevemente su respuesta

14. ¿Ha variado, en su opinión, la calidad de las evaluaciones realizadas en los últimos años?

No lo sé

Han mejorado el nivel de calidad

Han mantenido el nivel de calidad

Han perdido calidad

Justifique brevemente su respuesta

15. Señale su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relativas a las evaluaciones que conoce

	No aplica o sin opinión	Nada de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las recomendaciones de las evaluaciones han sido poco realistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones han sido oportunas para tomar decisiones porque han sido realizadas en un buen momento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mayor parte de los usuarios posibles de la evaluación desconocen su existencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones me han ayudado a gestionar mejor intervenciones a mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones han servido para convencer a escépticos sobre la importancia de la cooperación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones han sido interesantes pero poco útiles desde un punto de vista práctico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones me han hecho revisar preconceptos y repensar nuestra manera de cooperar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hecho de participar en el proceso de evaluación ha significado un aprendizaje para quienes hemos estado implicados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones me han ayudado a tomar decisiones importantes de manera informada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones han confirmado lo que ya sabía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones han sido más útiles para las organizaciones asociadas que para la propia Cooperación Española	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones han sido útiles para transmitir mensajes del terreno a la sede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las evaluaciones han servido para que los políticos conozcan lo que sucede en niveles operativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Hasta qué punto los siguientes factores podrían facilitar la utilización de la evaluación para su trabajo?

	Sin opinión	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Consulta previa sobre mis necesidades de información para incluirlas en los términos de referencia de la evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de discutir los avances y resultados preliminares de la evaluación con el equipo durante el proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de proporcionar comentarios al informe preliminar de la evaluación, antes de su finalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realización de un taller de evaluación con todas las partes interesadas para discutir los resultados con el equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brevidad del informe final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funcionamiento efectivo del Comité de Seguimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explicación exhaustiva de la metodología de evaluación en el informe final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si lee esta línea marque "Bastante"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inclusión en el informe final de lecciones aprendidas aplicables en otros contextos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicación clara en el informe final de las recomendaciones que se dirigen a mi unidad o departamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparación de un documento divulgativo de una o dos páginas con los principales resultados de la evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existencia de un procedimiento formal para dar una respuesta a la evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existencia de un procedimiento formal dar seguimiento a las recomendaciones de la evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Experiencia personal en una evaluación

Por favor, seleccione una evaluación en la que haya estado implicado/a recientemente y sobre la que tenga recuerdos frescos para contestar las siguientes preguntas.

17. Indique brevemente el objeto de la evaluación en la que ha estado implicado/a

18. ¿De qué manera ha estado implicado/a en la evaluación? (múltiples respuestas posibles)

Fui parte del equipo responsable del proyecto/programa/instrumento evaluado

Fui miembro del Comité de Seguimiento

Fui entrevistado/a por el equipo de evaluación

Formé parte del equipo de evaluación

Contribuí a la organización de la misión de evaluación

Hice comentarios al informe borrador de la evaluación

Participé en talleres de discusión de resultados de la evaluación

Tuve la responsabilidad de aplicar algunas recomendaciones de la evaluación

Otro (especifique)

19. ¿Ha sido utilizada la evaluación para informar alguna decisión importante vinculada con el objeto de la evaluación (proyecto, programa, instrumento, país)?

Sí

No

No lo sé

En caso afirmativo, por favor elabore la respuesta

20. ¿Ha sido utilizada la evaluación para informar alguna decisión más allá del propio objeto de la evaluación?

Sí

No

No lo sé

En caso afirmativo, por favor elabore la respuesta

21. ¿Ha confirmado la evaluación alguna línea de acción preexistente o decisión tomada con anterioridad?

Sí

No

No lo sé

En caso afirmativo, por favor elabore la respuesta

22. ¿Ha sido considerada la evaluación para revisar una estrategia o método de actuación?

Sí

No

No lo sé

En caso afirmativo, por favor elabore la respuesta

23. En su conocimiento, ¿ha sido la evaluación utilizada de algún modo por otra organización o institución?

Sí

No

No lo sé

En caso afirmativo, por favor elabore la respuesta

24. ¿Ha generado su participación en la evaluación algún cambio en su manera de entender o realizar la cooperación?

Sí

No

No lo sé

En caso afirmativo, por favor elabore la respuesta

25. ¿De qué manera han influido los siguientes factores en la utilización de los resultados de esta evaluación?

	Ha obstaculizado la utilización	No ha tenido influencia	Ha facilitado la utilización	N/C
El momento en que se presentaron los resultados de la evaluación Comentarios _____	O	O	O	O
La calidad profesional del equipo de evaluación Comentarios _____	O	O	O	O
La claridad y calidad del informe de evaluación Comentarios _____	O	O	O	O
La pertinencia y aplicabilidad de las recomendaciones de la evaluación Comentarios _____	O	O	O	O
La metodología de evaluación Comentarios _____	O	O	O	O
La credibilidad de las conclusiones de la evaluación Comentarios _____	O	O	O	O
La capacidad de la evaluación para dar respuesta a las preguntas más importantes Comentarios _____	O	O	O	O

	Ha obstaculizado la utilización	No ha tenido influencia	Ha facilitado la utilización	N/C
La participación de los implicados en todo el proceso de evaluación	O	O	O	O
Comentarios _____				
La presión política para tomar en consideración a la evaluación	O	O	O	O
Comentarios _____				
Otro factor (especificar) _____	O	O	O	O

26. Con base en su experiencia, por favor añada cualquier consideración adicional que considere pertinente acerca de las razones que pueden facilitar o impedir el uso efectivo de las evaluaciones para la mejora de las intervenciones de la Cooperación Española.

C.3. Resumen de las respuestas recibidas

Caracterización de la persona que responde la encuesta

1. Sexo		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Hombre	42,3%	30
Mujer	57,7%	41
	<i>Respuestas</i>	71
	<i>Omisiones</i>	0

2. Edad		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Menos de 30 años	--	0
30 a 39 años	25,4%	18
40 a 49 años	28,2%	20
50 años o más	46,5%	33
	<i>Respuestas</i>	71
	<i>Omisiones</i>	0

3. Lugar de residencia		
Opciones	Porcentaje	Frecuencia
España	56,3%	40
Cabo Verde	1,4%	1
Costa Rica	1,4%	1
Cuba	1,4%	1
Ecuador	1,4%	1
El Salvador	7,0%	5
Filipinas	1,4%	1
Guatemala	1,4%	1
Guinea Ecuatorial	2,8%	2
Honduras	1,4%	1
Malí	2,8%	2
Mauritania	2,8%	2
México	7,0%	5
Namibia	1,4%	1
Nicaragua	1,4%	1
Níger	5,6%	4
Paraguay	1,4%	1
Uruguay	1,4%	1
	<i>Respuestas</i>	71
	<i>Omisiones</i>	0

4. Institución para la que trabaja

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Madrid	42,3%	30
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Oficina Técnica de Cooperación	36,6%	26
Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC), Madrid	4,2%	3
Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC), Embajada o representación en país socio	--	0
Comunidad Autónoma o Entidad Local	9,9%	7
Universidad o centro de investigación	1,4%	1
Ministerio o institución pública de un país socio	2,8%	2
ONGD española	2,8%	2
ONGD de un país socio	--	0
	<i>Respuestas</i>	71
	<i>Omissiones</i>	0

5. Posición o cargo actual

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Ocupo un puesto directivo	21,1%	15
Ocupo un puesto técnico	63,4%	45
Ocupo un puesto administrativo	15,5%	11
	<i>Respuestas</i>	71
	<i>Omissiones</i>	0

Conocimiento general sobre evaluación

6. ¿Cuenta usted con alguna formación en evaluación?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	44,3%	31
No	55,7%	39
	<i>Respuestas</i>	71
	<i>Omissiones</i>	0

Comentarios sobre tipo de formación recibida (28)

- Seminarios y cursos.
- Sólo a través de los cursos de cooperación impartidos por la AECID y a través del Master de Cooperación al Desarrollo de la Escuela Diplomática.
- Curso impartido por la AECID.
- Módulo evaluación en curso general, pequeños seminarios.
- Curso especializado ofrecido por formación AECID e impartido por Fundación CIDEAL.
- He adquirido formación y experiencia en la ejecución de mi trabajo.
- Curso de gestión de indicadores y evaluación.
- Curso de introducción a la evaluación de Evalpartners.
- Curso *online* ofertado por la AECID y realizado por la Fundación CIDEAL.
- Curso de experto sobre evaluación educativa, curso de experto sobre definición de indicadores.
- Curso *online* sobre evaluación desarrollado por CIDEAL.
- Curso especialista universitario y otros cursos menores.
- Módulos de evaluación en cursos generales.
- Módulos de evaluación en diferentes estudios de postgrado y seminarios especializados.
- Módulo de master.

- Módulos en cursos generales, curso corto especializado.
- Módulo en Master de Cooperación Internacional.
- Curso, módulo en curso general.
- Cursos especializados Ministerio de Educación.
- Curso de interpretación de evaluación EFQM para Administraciones Públicas. Curso sobre análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios (servicios públicos).
- Varios cursos de evaluación en calidad de gestión de proyectos de Acción Humanitaria de la Acción Humanitaria en el IECAH (*online* y presenciales), *Compass Quality Method. Quality Criteria and Tools for the Management & Pilot of Humanitarian Assistance*. Grupo URD-IECAH. Curso internacional “Formación de Formadores” *Sphere Project*. Miembro del Comité de Expertos de Evaluación de Programas de Formación de Empleo para Adultos. (Consellería de Trabajo y Asuntos Sociales de la Generalitat Valenciana), a propuesta de las Autoridades Académicas de la Universidad de Valencia-España.
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2005) Curso especializado de Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Cooperación al Desarrollo.
- Banco Mundial / MAEC / Ministerio de Economía de España, junio 2008 Certificado de participación en Seminario de Evaluación de Políticas de Cooperación para el Desarrollo.
- Seminarios y participación (entrevistas) evaluaciones realizadas en AECID.
- Curso especializado, módulo de evaluación en un curso general.
- Máster en evaluación de programas y políticas públicas. Curso de evaluaciones experimentales de impacto.
- Módulo de evaluación en un curso general.
- Curso de 40 horas.

7. ¿Ha encargado, diseñado o gestionado alguna evaluación relativa a alguna iniciativa de la Cooperación Española?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
En varias ocasiones	45,1%	32
Solamente una vez	15,5%	11
Nunca	39,4%	28
<i>Respuestas</i>		71
<i>Omisiones</i>		0

8. Indique por favor su nivel de conocimiento y uso de estas fuentes de conocimiento e información sobre evaluación

Opciones	No la conozco	Sé que existe pero no la he consultado	La consulto frecuentemente	Total respuestas
Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española: aprender para mejorar (año 2007)	13 18,6%	26 37,1%	31 44,3%	70 100%
Guía para evaluaciones de convenios, proyectos y acciones de cooperación para el desarrollo de ONGD, de la AECID (año 2012)	16 23,5%	31 45,6%	21 30,9%	68 100%
Política de evaluación de la Cooperación Española (año 2013)	13 18,6%	26 37,1%	31 44,3%	70 100%
Plan Bienal de evaluaciones 2013-2014	16 23,2%	32 46,4%	21 30,4%	69 100%
Base de datos de evaluaciones (www.cooperacionespanola.es)	22 33,3%	31 47,0%	13 19,7%	66 100%
<i>Respuestas</i>				70
<i>Omisiones</i>				1

9. Indique por favor el nivel de importancia de las siguientes fuentes de conocimiento para sus actividades profesionales,						
Opciones	Sin opinión	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Total respuestas
Interacción con colegas de mi organización	0 0	2 2,9%	1 1,4%	28 40,6%	38 55,1%	69 100%
Interacción con contrapartes locales (ministerios de países socios, ONGD, etc.)	2 2,9%	2 2,9%	6 8,8%	30 44,1%	28 41,2%	68 100%
Interacción con colegas de otras agencias de desarrollo (otros donantes, ONGD, etc.)	3 4,5%	2 3,0%	11 16,4%	34 50,7%	17 25,4%	67 100%
Medios de prensa	2 3,0%	12 17,9%	31 46,3%	18 26,9%	4 6,0%	67 100%
Revistas especializadas	5 7,5%	8 11,9%	21 31,3%	26 38,8%	7 10,4%	67 100%
Investigación y documentación producida por la Cooperación Española (excluyendo evaluaciones)	1 1,4%	6 8,7%	9 13,0%	36 52,2%	17 24,6%	69 100%
Investigación y documentación producida por otras fuentes (excluyendo evaluaciones)	2 2,9%	4 5,8%	8 11,6%	43 62,3%	12 17,4%	69 100%
Evaluaciones producidas por la Cooperación Española	2 2,9%	3 4,4%	10 14,7%	30 44,1%	23 33,8%	68 100%
Evaluaciones producidas por otras fuentes	3 4,4%	3 4,4%	15 22,1%	36 52,9%	11 16,2%	68 100%
Respuestas						69
Omisiones						2

10. Indique por favor cuál es, en su opinión, la importancia de la evaluación en la Cooperación Española para...						
Opciones	Sin opinión	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Total respuestas
Rendir cuentas hacia la sociedad	0	3 4,2%	4 5,6%	22 31,0%	42 59,2%	71 100%
Proporcionar información al Parlamento y a altos directivos políticos	0	5 7,0%	19 26,8%	29 40,8%	18 25,4%	71 100%
Hacer propuestas concretas de mejora de gestión	0	2 2,9%	4 5,7%	22 31,4%	42 60,0%	71 100%
Cumplir con requerimientos formales	0	8 11,3%	16 22,5%	35 49,3%	12 16,9%	71 100%

10. Indique por favor cuál es, en su opinión, la importancia de la evaluación en la Cooperación Española para...						
Opciones	Sin opinión	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Total respuestas
Proporcionar información a organismos financiadores	0	3 4,3%	11 15,7%	30 42,9%	26 37,1%	70 100%
Ayudarnos a aprender del pasado para ser más eficaces en el futuro	1 1,4%	2 2,8%	3 4,2%	16 22,5%	49 69,0%	71 100%
Quedar bien con los donantes o con organizaciones internacionales	3 4,2%	17 23,9%	19 26,8%	25 35,2%	7 9,9%	71 100%
Aportar información relevante para tomar decisiones	0	1 1,4%	4 5,6%	21 29,6%	45 63,4%	71 100%
Controlar la utilización de los recursos	0	0	7 9,9%	31 43,7%	33 46,5%	71 100%
Confirmar decisiones ya tomadas	3 4,2%	3 4,2%	13 18,3%	28 39,4%	24 33,8%	71 100%
Ayudarnos a repensar conceptos y modos de intervención	0	2 2,8%	8 11,3%	21 29,6%	40 56,3%	71 100%
Auditar a los organismos ejecutores y asociados	0	5 7,0%	16 22,5%	30 42,3%	20 28,2%	71 100%
Ayudar a otras organizaciones, especialmente en países socios, a mejorar sus programas de desarrollo	0	5 7,0%	9 12,7%	32 45,1%	25 35,2%	71 100%
<i>Respuestas</i>						71
<i>Omisiones</i>						0

Comentarios (7)

- Saber auto evaluarse con criterios objetivos, no político o de intereses... y que todas las acciones, proyectos programas, etc. contengan auto evaluación y poder al mismo tiempo evaluarla, es decir, evaluación de la autoevaluación. Reiterativo pero entiendo que en muchos casos es eficaz.
- Se trata de opinión sobre la importancia que debería tener, no la que tiene actualmente.
- La discontinuidad de enfoques y la planificación de corto plazo en la cooperación española hace ineficaz su política de evaluación.
- Trabajar con diversos departamentos de AECID.
- Resaltar la importancia de la rendición de cuentas que posibilite a la organización el poder de comunicar, implementar, monitorear y mejorar todos aquellos compromisos asumidos para asegurar la calidad y la mejora en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios o personas asistidas. Incluyendo: medios de verificación, identificando compromisos, referencias a Normas, documentos específicos de procesos de participación, guías, entrevistas con población afectada, acuerdos con socios, registros, informes de capacitación de personal, procedimientos de gestión de reclamaciones con compensación de seguridad, Principios, canales de contacto, Procedimientos operativos de información, recepción y tratamiento de reclamaciones, capitalización, registro e información, *whistle blowing* o sistema de denuncias-*advocacy*.

- Las evaluaciones de proyectos o convenios de ONGD, sirve para el personal técnico de la ONGD implicados en el proyecto, pero creo que para poco más. Mi sensación es que los donantes no les hacen mucho caso, en general.
- He puesto para qué creo que es importante la evaluación, no el uso real que se da a las evaluaciones.

11. ¿Conoce usted evaluaciones relevantes para su trabajo realizadas por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación o por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en los últimos cinco años?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	66,2%	47
No	33,8%	24
<i>Respuestas</i>		71
<i>Omisiones</i>		0

Nota: la pregunta 11 contenía una regla lógica. La respuesta “No” generaba finalización de la encuesta (contabilizándose entonces como “omisiones” en las preguntas 12 a 26). La respuesta “Sí” habilitaba las preguntas 12 a 26.

Consideraciones generales sobre utilidad de la evaluación

12. Señale por favor qué tipo de evaluación conoce y ha utilizado para su trabajo (múltiples respuestas posibles)

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Evaluaciones de proyectos o programas	86,4%	38
Evaluaciones de país	54,5%	24
Evaluaciones temáticas, sectoriales o de estrategias	65,9%	29
Evaluaciones de acciones de ayuda humanitaria	18,2%	8
Evaluaciones de instrumentos de cooperación	31,8%	14
Evaluaciones de políticas	15,9%	7
Otro tipo de evaluación (evaluación de marco de asociación; síntesis MAP; evaluaciones de proyectos educativos-capacitación y culturales; mi trabajo diario no tiene evaluación, o por lo menos yo no he tenido conocimiento de ello)		4
<i>Respuestas</i>		44
<i>Omisiones</i>		27

13. En general, ¿qué tan útiles han sido las evaluaciones que conoce para su trabajo?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sin opinión	2,3%	1
Poco útiles	2,3%	1
Moderadamente útiles	31,8%	14
Bastante útiles	45,5%	20
Muy útiles	18,2%	8
<i>Respuestas</i>		44
<i>Omisiones</i>		27

Comentarios (22):

- Unas veces por el objeto evaluado; otras, por la demostración sobre las posibilidades de los instrumentos de evaluación.

- No creo que sea la persona más indicada, porque mi trabajo entiendo que no se puede evaluar en los mismos términos. Desde fuera, a veces tengo la sensación que no se evalúa correctamente, que se especifica en las evaluaciones lo que se quiere leer en ellas, falta en ocasiones rigor y en otras se excede. Solo es mi opinión.
- Han sido un elemento de trabajo para las evaluaciones a realizar por el Gobierno de Canarias.
- Documento de consulta.
- Cuando se han realizado observaciones a las evaluaciones no han sido tenidas muy en cuenta, por lo que acaba siendo una pérdida de tiempo poco útil.
- El tiempo disponible es limitado por lo que la síntesis, sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas en general para los diferentes tipos de evaluación resultaría útil y práctico.
- Se han identificado vacíos en la formulación de los programas y propuestas Se ha logrado identificar los indicadores que no han logrado armonizarse con indicadores de líneas transversales (género, gobernanza y medio ambiente). Se ha iniciado un trabajo coordinado en la formulación de plan de acción de mejoras relacionadas a las evaluaciones.
- Cuanto más concretas más útiles (ejemplo, evaluación de proyectos).
- Las evaluaciones dependen de los contextos particulares en la que los programas/proyectos se desarrollan
- Ayudan a tomar decisiones y aprendizaje organizacional, formación personal.
- Algunas tienen una utilidad relativa, conclusiones muy generales o muy obvias.
- Un sistema de evaluaciones de calidad es de gran utilidad por el mero hecho de tener como objetivo el mejorar de forma permanente su desempeño para con los diferentes grupos involucrados y en primer lugar para las personas afectadas o titulares de derechos de las intervenciones.
- Han permitido reorientar actuaciones previas y facilitado la toma de decisiones.
- En uno de los casos, no fueron aplicadas las conclusiones de la evaluación a la continuidad del programa evaluado. En la otra, a un proyecto, no hubo opciones para implantar otro proyecto similar al que aplicarle las lecciones aprendidas pero sirvió para "justificar" con más rigor lo ejecutado.
- Las evaluaciones de Programas nos han permitido poder tomar decisiones sobre la continuidad del Programa y el cómo de su continuidad
- Creo que las conclusiones de las mismas han sido de utilidad en el aprendizaje institucional así como en la definición de los programas.
- Entre otros puntos, permite tener una visión externa y objetiva de lo realizado (evaluado), permitiendo tomar decisiones técnicas, contando con información de apoyo.
- Muy importantes para la planificación de estrategias y políticas
- Las evaluaciones han servido de fuente de información sobre el impacto de los proyectos y programas de cooperación llevados a cabo en un país durante un determinado periodo de tiempo, lo que me ha permitido tener un conocimiento más profundo de los pros y contras de los diferentes instrumentos de cooperación.
- Han puesto de manifiesto puntos de mejora y han servido para visibilizar problemas que ya conocíamos y situarlos en la agenda.
- Aportan mucha información analizada y valorada a la que de otra forma no tendría acceso.
- Las hemos utilizado de manera consultiva pero no para un fin concreto.

14. ¿Ha variado, en su opinión, la calidad de las evaluaciones realizadas en los últimos años?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
No lo sé	46,7%	21
Han mejorado el nivel de calidad	35,6%	16
Han mantenido el nivel de calidad	17,8%	8
Han perdido calidad		0
<i>Respuestas</i>		45
<i>Omisiones</i>		26

Comentarios (16):

- No me siento capaz de ofrecer una visión tan de conjunto. En mi experiencia depende, entre otros factores, especialmente de la formulación original (del proyecto, programa, plan...) y de la calidad profesional del equipo evaluador.
- Por el momento no he oído nada nuevo ni tampoco he visto nada nuevo publicado que resultara relevante en éste ámbito.
- Se ha ido perfeccionando la metodología.
- Por lo menos desde que he interactuado con ellas.
- Se ha contado con un equipo de especialistas con amplia experiencia en el tema, adicionalmente se cuenta con el acompañamiento de la AECID OTC para una mejor comprensión de los temas.
- En los tres últimos años se ha hecho un mayor énfasis en las evaluaciones, pero pareciera que obedeciera a un mecanismo de rendición de cuentas que a una herramienta para mejora de los procesos.
- Han cambiado el enfoque hacia el aprendizaje y toma de decisiones. Antes eran más para auto-justificarse.
- De 2007 en adelante ha habido mejor orientación para la gestión y elementos de calidad de las evaluaciones.
- Es difícil contestar pues la naturaleza del objeto de evaluaciones ha cambiado (i.e., hay más evaluaciones sobre procesos, estrategias, etc.), y se trata de algo que metodológicamente es más difícil con lo cual la calidad no ha cambiado tanto aunque el desafío es mayor que antes.
- Han ido ganando en calidad a lo largo de estos años al establecerse como un trabajo importante y relevante hacia la mejora de la eficacia y calidad de la ayuda.
- En las consultadas por mí el nivel no era de excelencia y mantenía formatos y contenidos un poco arcaicos.
- Creo que esto es debido a la escasa cultura de la evaluación existente en la AECID que provocaba que el nivel de exigencia no fuera el deseado.
- Hay un Plan bianual de evaluaciones que permite planificar a los técnicos en cuanto al trabajo que se va a desarrollar. También ha mejorado el plan de comunicación de evaluaciones.
- La gran mayoría han mejorado su calidad y por ello, la utilidad posterior de la misma, aunque se han realizado algunas, las menos, con una calidad muy deficiente que no han aportado nada simplemente ha sido una sistematización de acciones sin ninguna capacidad de análisis.
- Porque la AECID ha dado más importancia a este tema en el ciclo de los proyectos y programas de cooperación.
- Hasta el momento no contamos con criterios claros para determinar la calidad de las evaluaciones. No he leído suficientes evaluaciones como para poder responder con rigor.

15. Señale su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relativas a las evaluaciones que conoce						
Opciones	No aplica o sin opinión	Nada de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total respuestas
Las evaluaciones me han ayudado a gestionar mejor intervenciones a mi cargo	3 6,8%	1 2,3%	13 29,5%	20 45,5%	7 15,9%	44 100%
Las evaluaciones han sido útiles para transmitir mensajes del terreno a la sede	2 4,5%	4 9,1%	17 38,6%	19 43,2%	2 4,5%	44 100%
Las evaluaciones han servido para que los políticos conozcan lo que sucede en niveles operativos	4 9,1%	17 38,6%	16 36,4%	6 13,6%	1 2,3%	44 100%
Las evaluaciones me han ayudado a tomar decisiones importantes de manera informada	3 6,8%	1 2,3%	13 29,5%	18 40,9%	9 20,5%	44 100%
Las evaluaciones me han hecho revisar pre-conceptos y re-pensar nuestra manera de cooperar	2 4,7%	3 7,0%	10 23,3%	22 51,2%	6 14,0%	43 100%
Las recomendaciones de las evaluaciones han sido poco realistas	3 6,8%	17 38,6%	20 45,5%	4 9,1%	0 0,0%	44 100,0%
Las evaluaciones han sido oportunas para tomar decisiones porque han sido realizadas en un buen momento	2 4,5%	4 9,1%	21 47,7%	13 29,5%	4 9,1%	44 100%
Las evaluaciones han sido interesantes pero poco útiles desde un punto de vista práctico	2 4,5%	14 31,8%	17 38,6%	8 18,2%	3 6,8%	44 100%
Las evaluaciones han confirmado lo que ya sabía	3 7,1%	10 23,8%	16 38,1%	10 23,8%	3 7,1%	42 100%
Las evaluaciones han sido más útiles para las organizaciones asociadas que para la propia Cooperación Española	9 20,5%	16 36,4%	16 36,4%	3 6,8%	0 0,0%	44 100%
La mayor parte de los usuarios posibles de la evaluación desconocen su existencia	2 4,5%	6 13,6%	18 40,9%	12 27,3%	6 13,6%	44 100%
Las evaluaciones han servido para convencer a escépticos sobre la importancia de la cooperación	5 11,4%	22 50,0%	12 27,3%	4 9,1%	1 2,3%	44 100%

15. Señale su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, relativas a las evaluaciones que conoce						
Opciones	No aplica o sin opinión	Nada de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total respuestas
El hecho de participar en el proceso de evaluación ha significado un aprendizaje para quienes hemos estado implicados	4 9,1%	0 0,0%	3 6,8%	19 43,2%	18 40,9%	44 100%
Respuestas						44
Omisiones						27

16. ¿Hasta qué punto los siguientes factores podrían facilitar la utilización de la evaluación para su trabajo?						
Opciones	Sin opinión	Nada	Poco	Bastante	Mucho	Total respuestas
Consulta previa sobre mis necesidades de información para incluirlas en los términos de referencia de la evaluación	3 7,0%	1 2,3%	1 2,3%	27 62,8%	11 25,6%	43 100%
Posibilidad de discutir los avances y resultados preliminares de la evaluación con el equipo durante el proceso	1 2,3%	1 2,3%	3 7,0%	25 58,1%	13 30,2%	43 100%
Posibilidad de proporcionar comentarios al informe preliminar de la evaluación, antes de su finalización	1 2,3%	1 2,3%	5 11,6%	22 51,2%	14 32,6%	43 100%
Realización de un taller de evaluación con todas las partes interesadas para discutir los resultados con el equipo	0	1 2,4%	2 4,8%	14 33,3%	25 59,5%	42 100%
Brevidad del informe final	0	1 2,3%	7 16,3%	16 37,2%	19 44,2%	43 100%
Funcionamiento efectivo del Comité de Seguimiento	1 2,3%	2 4,7%	4 9,3%	25 58,1%	11 25,6%	43 100%
Explicación exhaustiva de la metodología de evaluación en el informe final	0	4 9,3%	12 27,9%	23 53,5%	4 9,3%	43 100%
Si lee esta línea marque "Bastante"	0	0	0	43 100%	0	43 100%
Inclusión en el informe final de lecciones aprendidas aplicables en otros contextos	0	2 4,7%	4 9,3%	18 41,9%	19 44,2%	43 100%
Indicación clara en el informe final de las recomendaciones que se dirigen a mi unidad o departamento	0	1 2,3%	4 9,3%	15 34,9%	23 53,5%	43 100%
Preparación de un documento divulgativo de una o dos páginas con los principales resultados de la evaluación	0	1 2,3%	2 4,7%	12 27,9%	28 65,1%	43 100%

16. ¿Hasta qué punto los siguientes factores podrían facilitar la utilización de la evaluación para su trabajo?

Opciones	Sin opinión	Nada	Poco	Bastante	Mucho	Total respuestas
Existencia de un procedimiento formal para dar una respuesta a la evaluación	1 2,4%	2 4,8%	6 14,3%	22 52,4%	11 26,2%	42 100%
Existencia de un procedimiento formal para dar seguimiento a las recomendaciones de la evaluación	1 2,3%	1 2,3%	5 11,6%	15 34,9%	21 48,8%	43 100%
Respuestas						43
Omisiones						28

Experiencia personal en una evaluación

17. Indique brevemente el objeto de la evaluación en la que ha estado implicado/a

Respuestas (36)

- Evaluación intermedia MAP El Salvador.
- Evaluación País.
- Evaluación Programa Masar.
- Yo no estoy implicada en ninguna evaluación. Aunque creo que debería de estarlo junto con todo el personal que trabaja en cooperación en los distintos órdenes. No sólo hay que evaluar las acciones, también hay que evaluar a las personas en sus diferentes ámbitos de actuación, es decir, directivos, técnicos (archivo), administrativos, auxiliares, subalternos, etc. Así la evaluación sería completa.
- De proyectos y de la Comisión Mixta.
- Senegal.
- Evaluaciones de medio término.
- Evaluación intermedia Asistencia Técnica Cooperación Sur-Sur en acuicultura (multilateral).
- Evaluación intermedia de los programas SLV 01 y 41 V.
- Evaluación APPD en Perú.
- Evaluación intermedia convenio salud.
- Evaluación estratégica de las actuaciones de la ACCD el en ámbito de la salud en Mozambique, para el período comprendido entre 2007 y 2010 (segundo plan director de la cooperación catalana).
- Programas de la unidad que dirijo.
- Evaluación del Marco de Asociación Ecuador –España.
- Evaluación MAP Bolivia.
- Programa Araucaria XXI.
- Evaluación de un proyecto de incrementar la resiliencia de los habitantes de una cuenca en Guatemala.
- Evaluación de impacto del Programa Comayagua Colonial.
- Evaluación intermedia del MAP.
- Evaluación del PAS Salud de AECID.
- Ayuda humanitaria y cooperación triangular.
- Varias evaluaciones finales de proyectos de ONGD de desarrollo e intermedias de convenios de ONGD en terreno.
- Evaluación de Convenio AECID en Mauritania.
- Evaluación escuela taller Cidade Velha (Cabo Verde).
- Programa de Fortalecimiento Institucional en Mozambique.
- Evaluación sobre la aplicación del enfoque de resiliencia en Níger.
- Senegal descentralización.
- Toma de decisiones y argumentos para incluir en la revisión y actualización de una estrategia de la

CE.		
• Evaluación de una política pública de un ministerio.		
• Evaluación rendimientos de calidad de organismos internacionales.		
• ONGD/OOII/PAS.		
• Evaluación de resultados, sostenibilidad, pertinencia, alineación, etc. de la acción o intervención de cooperación.		
• Convenio ONGD.		
• Evaluación del MAP de Ecuador.		
• Evaluación ex post de la política de cooperación de una Comunidad Autónoma en un país y en un sector.		
• Evaluación de un instrumento		
	<i>Respuestas</i>	36
	<i>Omisiones</i>	35

18. ¿De qué manera ha estado implicado/a en la evaluación? (múltiples respuestas posibles)

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Fui parte del equipo responsable del proyecto/programa/instrumento evaluado	30,6%	11
Fui miembro del Comité de Seguimiento	41,7%	15
Fui entrevistado/a por el equipo de evaluación	55,6%	20
Formé parte del equipo de evaluación	11,1%	4
Contribuí a la organización de la misión de evaluación	22,2%	8
Hice comentarios al informe borrador de la evaluación	55,6%	20
Participé en talleres de discusión de resultados de la evaluación	44,4%	16
Tuve la responsabilidad de aplicar algunas recomendaciones de la evaluación	36,1%	13
Otro (como mucho habré pasado documentación relativa a las necesidades de evaluación; formé parte del comité de formulación de Plan de Acción de mejoras; valoración coordinada de los TdR y de los equipos evaluadores; fui miembro del Comité de Gestión)		4
	<i>Respuestas</i>	36
	<i>Omisiones</i>	35

19. ¿Ha sido utilizada la evaluación para informar alguna decisión importante vinculada con el objeto de la evaluación (proyecto, programa, instrumento, país)?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	53,8%	21
No	20,5%	8
No lo sé	25,6%	10
	<i>Respuestas</i>	39
	<i>Omisiones</i>	32

Comentarios (18):

- Sí, sirvió para repensar y reorientar las prioridades geográficas y sectoriales.
- En el ámbito del archivo he visto que sí se ha utilizado los informes de resultados de evaluaciones al objeto de mejorar la gestión de la actividad.
- Procedimientos de gestión de proyectos.
- No se han tenido en cuenta las observaciones planteadas.
- Reorientación plan de trabajo, organización, medios y presupuesto de forma realista.
- Información de resultados de la evaluación a siguiente nivel político de seguimiento de programas.
- Se ha informado a los órganos de la universidad de la misma.
- Las recomendaciones fueron empleadas en la elaboración del nuevo Marco de Asociación.

- Para revisar la ayuda de la ONG Suiza de cara a su siguiente plan operativo en Guatemala.
- Para la continuidad de la política municipal de desarrollo a través de la gestión urbana.
- Todavía no ha cerrado el proceso que se ha demorado demasiado.
- Modificaciones sustanciales en la ejecución del convenio a medio plazo o lecciones aprendidas para proyectos de la misma organización, en el mismo sector y en el mismo país para mejora de la ejecución siguiente.
- Al menos ha servido para reflexionar en la evolución del convenio.
- Se utilizará para la negociación de un nuevo acuerdo.
- Para reformular la segunda fase del proyecto evaluado.
- Ha servido para que la dirección de la OTC-AECID tomara una decisión sobre la continuidad de la acción y de la metodología de ejecución de la misma.
- Se ha tenido en cuenta en la elaboración del nuevo MAP.
- Estamos todavía en la última fase del proceso de evaluación, pero los resultados van a ser utilizados para la revisión de un instrumento.

20. ¿Ha sido utilizada la evaluación para informar alguna decisión más allá del propio objeto de la evaluación?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	30,8%	12
No	30,8%	12
No lo sé	38,5%	15
<i>Respuestas</i>		39
<i>Omisiones</i>		32

Comentarios (8):

- Proporcionó insumos para los instrumentos de planificación.
- Como he dicho antes desde el archivo he visto pero en el caso de Organismos Internacionales.
- Hay medidas que se han tomado en la programación y gestión de la OTC Ecuador que se derivan de las recomendaciones de la evaluación.
- Diseñar programas nacionales apoyados por la AECID y del propio Programa de Patrimonio.
- Decisiones sobre contratación de personal adscrito al proyecto.
- Nuevo acuerdo y subvenciones.
- Para la estrategia sobre política multilateral.
- Ha servido para que la dirección de la AECID tomara una decisión sobre la financiación de futuras acciones con el beneficiario o las contrapartes de la acción o intervención evaluada.

21. ¿Ha confirmado la evaluación alguna línea de acción pre-existente o decisión tomada con anterioridad?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	59,0%	23
No	15,4%	6
No lo sé	25,6%	10
<i>Respuestas</i>		39
<i>Omisiones</i>		32

Comentarios (11):

- Se ha constatado la evolución de algún problema.
- Ha confirmado que el programa no ha involucrado de manera suficiente a los beneficiarios según los resultados previstos, ni ha mejorado la coordinación y comunicación entre los diferentes actores a nivel regional y nacional.
- Establecimiento de necesidades vinculadas con la ejecución del programa.
- La vinculación de medio ambiente al potencial de desarrollo.
- Sí, sobre todo la pertinencia que tenía el trabajar en los sectores realmente identificados e incluidos en el MAP, entre otras cosas.

- Escasa apropiación de las contrapartes.
- En los últimos años del programa 2013 y 2014 se tomaron decisiones sobre orientar el programa más a acciones sobre finanzas públicas y la evaluación confirma esta orientación.
- Sí, se ha confirmado acciones preexistentes.
- Cambios en la política de gestión por resultados por parte de la organización.
- Cuando el resultado de la evaluación ha sido positivo sobre impacto y resultados alcanzados por la línea de acción en la que se ha desarrollado el proyecto o programa de cooperación evaluado.
- Varios de los puntos de mejora detectados por la evaluación se corresponden con debilidades estructurales que ya eran conocidas. Algunas decisiones de cara al nuevo MAP ya estaban tomadas antes de la evaluación y se vieron respaldadas por ella.

22. ¿Ha sido considerada la evaluación para revisar una estrategia o método de actuación?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	52,6%	20
No	21,1%	8
No lo sé	26,3%	10
	<i>Respuestas</i>	38
	<i>Omisiones</i>	33

Comentarios (16):

- Incorporación de todos los actores de la Cooperación española en terreno al proceso de implementación del MAP.
- Sí, sirvió para repensar y reorientar las prioridades geográficas y sectoriales.
- Comisión Mixta.
- La necesidad de priorizar el fortalecimiento de los pequeños acuicultores y de elaborar manuales, formar y establecer protocolos operativos; contar con una estrategia de salida, etc.
- La estrategia de cooperación con Ecuador.
- Se estaba realizando un programa sobre cambio climático con base en aportes del programa Araucaria XXI pero no sé si se formalizó el programa.
- Para revisar la ayuda de la ONG Suiza de cara a su siguiente plan operativo en Guatemala.
- Revisión del Programa Comayagua Colonial.
- Actualmente, después de la evaluación se discute sobre la pertinencia de mantener o no activos algunos de los instrumentos de cooperación usados para poner en marcha las intervenciones concretas de programas y proyectos del MAP.
- Para AECID es un insumo para su enfoque estratégico en materia de sectores; sin embargo, tal y como se gestionó el proceso de evaluación, no se facilitó este objetivo por parte de los gestores del mismo.
- La ejecución del proyecto en sí.
- Sí, se está utilizando para rediseñar el nuevo programa.
- Para reorientar la segunda fase de la intervención en el mismo sector.
- Para la elaboración de una estrategia de priorización y concentración de organismos multilaterales.
- La evaluación ha servido para revisar la metodología de elaboración de los MAP.
- Es el objetivo, aunque estamos en proceso.

23. En su conocimiento, ¿ha sido la evaluación utilizada de algún modo por otra organización o institución?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	10,3%	4
No	25,6%	10
No lo sé	64,1%	25
	<i>Respuestas</i>	39
	<i>Omisiones</i>	32

Comentarios (4):

- Sí, las conclusiones y recomendaciones han sido tomadas en consideración por las entidades evaluadas para revisar sus actuaciones en el país.
- Al menos ha generado interés y se ha difundido a solicitud.
- No sé lo que hará el Gobierno contraparte.
- Además de lo ya señalado, al ser una evaluación conjunta, la evaluación sirvió para la rendición mutua de cuentas entre España y Ecuador, pero ignoro si esta rendición de cuentas se quedó en un plano formal.

24. ¿Ha generado su participación en la evaluación algún cambio en su manera de entender o realizar la cooperación?

Opciones	Porcentaje	Frecuencia
Sí	51,4%	19
No	37,8%	14
No lo sé	10,8%	4
<i>Respuestas</i>		37
<i>Omisiones</i>		34

Comentarios (15):

- Tanto las conclusiones como la propia participación en la evaluación generan aprendizajes.
- A tener mayor claridad y conocimiento sobre lo que no se debe hacer.
- Aspectos de índole conceptual e incorporación de los mismos en los procesos de formulación.
- Concienciarme de la necesidad de argumentar con datos y documentos las decisiones tomadas.
- Una mayor comprensión de los problemas y contratiempos que se suceden en la implementación de los proyectos y programas.
- Principalmente en mi manera de planificar y programar la cooperación.
- Ha reforzado mi convicción del medio ambiente como motor de desarrollo.
- Se han dejado de lado acciones que no estaban funcionando bien y se han potenciado otras.
- Mucho, aprendizaje, toma de decisiones.
- Sobre todo a la hora de entender cómo es y cómo debería ser la relación con los socios ejecutores en el marco de los diferentes instrumentos que actualmente están vigentes.
- Sobre todo, me ha generado muchas dudas sobre los procedimientos utilizados para gestionar los procesos de evaluación. El enfoque de SGCID me parece excesivamente ortodoxo, centrado en criterios formales de calidad de la evaluación y poco en asegurar la utilización de los hallazgos, recomendaciones, etc.
- La formación continua en el ámbito de la evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo y humanitarios.
- Las evaluaciones siempre son útiles al menos para reflexionar sobre la necesidad de hacer buenas formulaciones.
- Creo que me ha servido para tener un mayor conocimiento de la eficiencia y eficacia de las acciones financiadas por la AECID y de los instrumentos y metodologías de implementación de dichas acciones o intervenciones de cooperación.
- Me ha dotado de más conocimientos.

25. ¿De qué manera han influido los siguientes factores en la utilización de los resultados de esta evaluación?

Opciones	Ha obstaculizado la utilización	No ha tenido influencia	Ha facilitado la utilización	N/C	Total respuestas
El momento en que se presentaron los resultados de la evaluación	4 10,5%	7 18,4%	17 44,7%	10 26,3%	38 100%

25. ¿De qué manera han influido los siguientes factores en la utilización de los resultados de esta evaluación?					
Opciones	Ha obstaculizado la utilización	No ha tenido influencia	Ha facilitado la utilización	N/C	Total respuestas
<u>Comentarios (4):</u> <ul style="list-style-type: none"> • Está pendiente la presentación de la evaluación al siguiente nivel –político. • Se previó de antemano para poder ser utilizada. • La firma del nuevo MAP se atrasó para poder contar con la evaluación. • Todavía no se ha concluido la evaluación, pero el hecho de haber planificado la evaluación y la revisión del instrumento de manera concatenada creo que va a garantizar la utilidad de los resultados. 					
La calidad profesional del equipo de evaluación	2 5,3%	9 23,7%	21 55,3%	6 15,8%	38 100%
<u>Comentarios (4):</u> <ul style="list-style-type: none"> • Tendría que facilitarlo pero hubo grandes discrepancias con SGCID. • Creo que debería haber equipos evaluadores con perfiles afines al tema de la evaluación con suficiente calidad. • Era la primera vez que el equipo hacía una evaluación de este tipo y se notó, pero no podría decir que ello obstaculizara o facilitara la utilización, sino que tuvo más que ver con la calidad del informe. • Aunque todavía no tenemos los resultados finales, elegimos una consultora que no procedía del mundo de la cooperación y creímos que eso podría ser un plus, pero nos estamos encontrando con dificultades de "entendimiento" 					
La claridad y calidad del informe de evaluación	4 10,5%	5 13,2%	24 63,2%	5 13,2%	38 100%
<u>Comentarios (2):</u> <ul style="list-style-type: none"> • El informe hacía uso de un lenguaje excesivamente engorroso y complejo. • Creo que es fundamental que los informes sean claros y concisos (y existe cierta tendencia a informes largos y densos) 					
La pertinencia y aplicabilidad de las recomendaciones de la evaluación	1 2,6%	8 21,0%	24 63,2%	5 13,2%	38 100%
<u>Comentarios (1):</u> <ul style="list-style-type: none"> • Para mí el objetivo real de la evaluación nunca fue claro, con lo cual da igual qué recomendaciones incluía; se mejoraron con la interacción con el Comité de Seguimiento, pero aun así mi impresión es que de antemano no había gran interés en la evaluación por parte de los usuarios principales. 					
La metodología de evaluación	3 8,1%	14 37,9%	11 29,7%	9 24,3%	37 100%
<u>Comentarios (2):</u> <ul style="list-style-type: none"> • Al final considero que el objetivo tenía un grado muy bajo de evaluabilidad, con lo cual las exigencias superaron lo que se podría esperar. • La metodología no fue tan relevante para el uso, pero sí para la calidad y credibilidad de la evaluación. 					
La credibilidad de las conclusiones de la evaluación	3 7,9%	8 21,0%	21 55,3%	6 15,8%	38 100%
<u>Comentarios (1):</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ocurre como con la calidad del equipo. Una mayor calidad del informe le habría dado más credibilidad y habría permitido afinar más las conclusiones y recomendaciones. 					
La capacidad de la evaluación para dar respuesta a las preguntas más importantes	1 2,7%	6 15,8%	24 63,2%	7 18,4%	38 100%

25. ¿De qué manera han influido los siguientes factores en la utilización de los resultados de esta evaluación?

Opciones	Ha obstaculizado la utilización	No ha tenido influencia	Ha facilitado la utilización	N/C	Total respuestas
Comentarios (1):					
<ul style="list-style-type: none"> Aunque la pregunta clave sobre los resultados sólo pudo responderse a medias, entre otras cosas por falta de datos provenientes de un seguimiento sistemático 					
La participación de los implicados en todo el proceso de evaluación	0	7 18,4%	24 63,2%	7 18,4%	38 100%
La presión política para tomar en consideración a la evaluación	6 15,8%	14 36,8%	6 15,8%	12 31,6%	38 100%
Comentarios (3):					
<ul style="list-style-type: none"> No se ha observado presión política. No había ninguna. La evaluación fue acordada por la Comisión Paritaria y se le dio un claro apoyo institucional. 					
Otro factor (especificar): la consideración de la evaluación como un instrumento al margen del propio proyecto	1 100%				1 100%
<i>Respuestas</i>					38
<i>Omissiones</i>					33

26. Con base en su experiencia, por favor añada cualquier consideración adicional que considere pertinente acerca de las razones que pueden facilitar o impedir el uso efectivo de las evaluaciones para la mejora de las intervenciones de la Cooperación Española.

Respuestas (15)

- Sean claras, precisas y concisas.
- Yo no tengo experiencia en este campo. No obstante creo que son necesarias las evaluaciones para mejorar las intervenciones de la Cooperación Española.
- Dependen de la calidad y experiencia de los equipos de evaluación y la necesidad de tener en cuenta las observaciones realizadas desde terreno (no se da siempre).
- La vinculación de forma oficial entre el informe de evaluación y la presentación al nivel político del programa.
- El conocimiento del contexto país y del sector a evaluar. El momento de la evaluación intermedia.
- El que la información esté bien sistematizada y sea de fácil lectura (tiempo y formato) facilita el uso efectivo.
- Cultura organizacional de aprendizaje. Activa gestión del conocimiento.
- La decisión sobre qué evaluar debe estar mejor fundada, sobre todo con relación a su utilidad.
- La falta de tiempo y de organización es un impedimento al uso efectivo de las evaluaciones. Normalmente no se las lee casi nadie. Son más efectivas las evaluaciones intermedias de Convenio porque se realizan durante la vida del mismo y por lo tanto hay personal y recursos para tomarlas en cuenta. En las evaluaciones finales o ex post ya se ha dado la desbandada de recursos, por eso creo que sirve sobre todo para los técnicos responsables de la misma, pero que sus conclusiones y recomendaciones no llegan a tomarse en cuenta de manera formal.
- Deben/deberían ser requisito para nuevas acciones similares, o en el mismo sector, o en el mismo programa, al menos.
- Accesibilidad de las mismas. Documentos ágiles que permitan rápidamente realizar una consulta.
- Cuando el informe de resultados no se ajusta con concreción a las preguntas formuladas.
- Debería hacerse más difusión de los resultados de las evaluaciones y más pedagogía al respecto.
- Creo que la eficacia de las evaluaciones dependerá de la voluntad técnico-política de la Dirección de la AECID a la hora de tomar decisiones fundadas y coherentes con los análisis contenidos en las evaluaciones realizadas.

- La calidad del informe no siempre está relacionada con la utilidad de la evaluación, pero sin una calidad suficiente, ¿podemos asegurar que el informe nos está ayudando a hacer un buen uso de la información y de los análisis? ¿no corremos el riesgo de apoyarnos en valoraciones erróneas o de tomar en cuenta sólo lo que nos conviene? Sigue habiendo mucha confusión acerca de lo que puede aportar realmente una evaluación, lo que lleva a confundir las expectativas o a pedir una evaluación cuando en realidad se necesita otra cosa (no es una auditoría, ni un dictamen de experto ni una consultoría prospectiva ni puede sustituir a los sistemas de seguimiento, que son los que han de proporcionar gran parte de los datos). La falta de formación en la materia hace que no siempre se haya sido exigente en cuanto a la argumentación y sustentación metodológica de las conclusiones y eso ha generado también un "círculo vicioso" en el mercado de la consultoría para evaluaciones. Desde los niveles directivos se sigue prestando menos atención a las evaluaciones que desde los niveles técnicos.

<i>Respuestas</i>	15
<i>Omisiones</i>	56

D. Entrevistas realizadas

En la investigación se ha utilizado dos tipos de entrevistas: a) entrevistas en profundidad sin cuestionario o estructura previa, de manera presencial o telefónica, para un número reducido de informantes clave que pudieran proporcionar información sobre distintos elementos o componentes del sub-sistema de evaluación en la Cooperación Española en la actualidad (en el marco de las hipótesis 1 y 2); b) entrevistas semi-estructuradas para potenciales usuarios de evaluaciones, pre-identificadas (en el marco de la hipótesis 3).

Entrevistas en profundidad

- José Manuel Argilés Martín, Director de la División de Evaluación y Gestión de Conocimientos, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (entrevista telefónica, 28 de enero de 2015; entrevista presencial, 10 de marzo de 2015; entrevista presencial, 29 de abril de 2015).
- Miguel Ángel Lombardo, Responsable del Programa de Evaluación de la FIIAPP (entrevista presencial, 11 de marzo de 2015).
- Francisco Javier Jiménez de Gregorio, Gabinete, Agencia Española de Cooperación Internacional (entrevista presencial, 28 de abril de 2015).
- Christian Freres, Experto en Eficacia de la Ayuda, Unidad de Programación y Calidad de la Ayuda, Gabinete Técnico, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (entrevista presencial, 30 de abril de 2015).
- Juan Diego Ruiz Cumplido, Coordinador General de la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Perú (entrevista presencial, 26 de mayo de 2015).

Entrevistas semi-estructuradas

Las entrevistas semi-estructuradas fueron realizadas a partir de las siguientes preguntas:

- a) ¿Conoce usted la evaluación ... ? ¿La ha utilizado o utiliza como fuente de información y consulta?
- b) ¿Ha desarrollado alguna función durante el proceso de evaluación?

- c) ¿Ha sido, en su conocimiento, utilizada la evaluación para tomar alguna decisión o modificar algún aspecto del programa / instrumento / estrategia?
- d) ¿Ha servido la evaluación para apoyar alguna decisión que ya había sido tomada con anterioridad, o para confirmar algo que ya se sabía en su unidad / oficina / departamento?
- e) ¿Se ha generado una reflexión más amplia sobre temas tratados por la evaluación, que podrían ser considerados como un aprendizaje para la institución?
- f) ¿Ha generado la evaluación algún cambio en su manera de analizar la cooperación o hacer su trabajo, como efecto de su participación en el proceso?
- g) ¿Cuáles son, en su opinión, las razones por las que la evaluación ha resultado útil / inútil?

Las entrevistas semi-estructuradas a usuarios potenciales han sido las siguientes (en orden cronológico):

- Guillermo Dema, Especialista Regional en Trabajo Infantil y Empleo Juvenil, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe (entrevista presencial, 4 de diciembre de 2014).
- Elena Montobbio, coordinadora del Proyecto IPEC Sudamérica, OIT, y ex coordinadora de la OTC en Perú y en Nicaragua (entrevista presencial, 8 de diciembre de 2014).
- Manuel García Solaz, ex coordinador de la OTC en Perú (entrevista presencial, 12 de diciembre de 2014).
- Fernando Latorre, Jefe de Área de Multilaterales, Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (entrevista presencial, 29 de abril de 2015).

- Pilar Moreno Fernández, Jefa de la Unidad de Género, Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (entrevista presencial, 29 de abril de 2015).
- Carolina Mayeur, Jefa de Área, Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación; ex Sub-directora en la AECID (entrevista presencial, 29 de abril de 2015).
- Marta Pedrajas Herrero, Vocal Asesora de Políticas de Desarrollo, Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (entrevista presencial, 29 de abril de 2015).
- Ana López Castelló, Jefa de Departamento de Cooperación Multilateral, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (entrevista presencial, 30 de abril de 2015).
- María Jesús Salamanca Merino, Jefa de Servicio de Cooperación, Departamento de Cooperación con Centroamérica, México y el Caribe; Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (entrevista presencial, 30 de abril de 2015).
- Ana Barbadillo, Jefa de Servicio de Cooperación, Departamento de Cooperación con Centroamérica, México y el Caribe; Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (entrevista presencial, 30 de abril de 2015).